

***Instituto Politécnico de Setúbal***



***Escola Superior de Ciências Empresariais***

***Business Model Canvas:  
O caso da “ARTSOF- Empresa de  
perfumes e cosméticos, SA ”***

António Lopes

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do  
grau de

**MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – GESTÃO PME**

Orientadora: Doutora Teresa Costa

Setúbal 2014

## Índice Geral

---

Resumo.....	7
<i>Abstract</i> .....	9
Agradecimentos.....	11
Introdução .....	12
Apresentação e enquadramento do tema .....	12
Objetivos e metodologia .....	12
Estrutura da dissertação .....	13
Capítulo 1 - Enquadramento teórico .....	15
1.1. Pequenas e Médias Empresas (PME) .....	15
1.1.1. PME na Europa .....	17
1.1.2. PME em Portugal .....	18
1.2. Empresa Familiar.....	20
1.2.1. Conceitos e definições .....	21
1.2.2. Características .....	23
1.2.3. Vantagens e desvantagens da gestão familiar .....	24
1.2.4. Ciclo de vida na empresa familiar .....	27
1.2.5. Relação da família com a empresa.....	28
1.3. Modelo de negócios.....	30
1.3.1. Origem e definições de modelo de negócios .....	30
1.3.2. Componentes do modelo de negócio .....	34
1.4. O método <i>Business Model Canvas</i> no desenvolvimento de modelos de negócio .....	37
1.4.1. Os nove blocos constitutivos .....	39
1.4.1.1. Grupo “quem”? .....	39
1.4.1.2. Grupo “o quê”?.....	42

1.4.1.3. Grupo “como”?	43
1.4.1.4. Grupo “qual”?	45
Capítulo 2 - Aspetos metodológicos	49
2.1. Fundamentação metodológica	50
2.2. Procedimentos metodológicos	51
Capítulo 3 - O caso da empresa ARTSOF, SA	55
3.1. Caracterização geral	55
3.2. Evolução histórica	56
Capítulo 4 - Apresentação de resultados	58
4.1. O modelo de negócio da ARTSOF, SA	58
4.1.1. Segmentos de clientes	59
4.1.2. Relações com clientes	60
4.1.3. Canais	60
4.1.4. Proposta de valor	61
4.1.5. Parcerias-chave	62
4.1.6. Atividades-chave	62
4.1.7. Recursos-chave	63
4.1.8. Fluxo de rendimentos	64
4.1.9. Estrutura de custos	65
4.2. Tela do modelo de negócio	67
4.3. Diagnóstico do modelo de negócio da empresa	68
4.3.1. Análise <i>SWOT</i>	68
4.3.2. Vantagens competitivas	72
4.3.3. Questões ao modelo de negócio	73
Capítulo 5 - Conclusões e considerações finais, limitações e pesquisa futura	79
5.1. Conclusões e considerações finais	79

5.2. Limitações do estudo .....	82
5.3. Pesquisa futura.....	82
Referências bibliográficas .....	84
Anexos .....	90

## Índice Figuras

---

Figura 1: Ciclo de vida da empresa familiar. Fonte – Ussman (2004, p.66) .....	28
Figura 2: Tendências do número de artigos sobre o termo modelo de negócio. Legenda : PnAJ identifica artigos publicado em periódicos não acadêmicos; PAJ identifica artigos publicado em revistas acadêmicas. Fonte – Zott et al. (2010).....	31
Figura 3: Tela do modelo de negócio. Fonte - Osterwalder e Pigneur (2010).....	48
Figura 4: Evolução histórica da empresa ARTSOF, SA. Fonte – Elaboração própria. .....	57
Figura 5: Modelo de negócio da ARTSOF, SA. Fonte – Elaboração própria. ....	67

## Índice Tabelas

---

Tabela 1: Classificação de PME de acordo com a Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003. Fonte – <i>European Commission</i> (2003).....	16
Tabela 2: Vantagens e inconvenientes das PME face as grandes empresas. Fonte – Moreira (2009, p.50).....	17
Tabela 3: Empresa não financeiras em Portugal, 2010. Fonte - INE (2012) .....	19
Tabela 4: Percentagem relativa das empresas familiares por país. Fonte – Ussman (2004, p.49) .....	21
Tabela 5: Definições de empresa familiar. Fonte - Elaboração própria.....	23
Tabela 6: As duas faces da mesma moeda na empresa familiar. Fonte – Ussman (2004, p.48) .....	24
Tabela 7: Os dois grupos de pontos fortes da empresa família. Fonte – Gallo et al. (1996, p.23-24) .....	25
Tabela 8: Ocorrências do termo modelo de negócio em revistas académicas. Fonte – Osterwalder et al. (2005) .....	31
Tabela 9: Definições de modelo de negócios. Fonte - Elaboração própria.....	34
Tabela 10: Componentes de um modelo de negócio Afuah e Tucci's, (2003). Fonte - Elaboração própria.....	35
Tabela 11: Componentes de um modelo de negócio. Fonte - Elaboração própria. ...	37
Tabela 12: Blocos constitutivos de um modelo de negócio. Fonte – Elaboração própria a partir de: Osterwalder (2004); Osterwalder e Pigneur (2010). .....	39
Tabela 13: Perguntas divididas de acordo com os 9 blocos constitutivos. Fonte - Elaboração Própria .....	58
Tabela 14: Diagnóstico do modelo de negócio da empresa ARTSOF, SA. Fonte – Elaboração própria.....	72
Tabela 15: Questões ao modelo de negócio da empresa ARTSOF, SA. Fonte – Elaboração própria.....	78

## Resumo

Do ponto de vista económico a Europa, e em particular Portugal enfrentam condições económicas extremas que afetam profundamente não só os consumidores mas também as empresas. Por este motivo tornou-se relevante tentar compreender, em que medida a caracterização do modelo de negócio de uma empresa, pode revelar vantagens competitivas, conseguindo em paralelo espelhar a estratégia da empresa e/ou inclusive, descobrir possíveis pontos débeis a serem colmatados com o desenvolvimento de um modelo de negócio mais robusto.

Assim, pretende-se com esta dissertação compreender o funcionamento do modelo de negócio de uma PME familiar, fazer o seu diagnóstico e desenvolver um conjunto amplo de questões que possam de alguma forma contribuir para a adaptação do modelo de negócio às constantes mudanças do meio envolvente. Com recurso à metodologia do estudo de caso e fazendo uso da estrutura analítica do *Business Model Canvas* proposto por Osterwalder e Pigneur (2010) explicita-se o modelo de negócio da empresa que será apelidada de ARTSOF, SA<sup>1</sup> (a fim de preservar a sua identidade) procurando-se, depois efetuar a avaliação interna da empresa, forças e fraquezas e a avaliação da posição da empresa face ao meio envolvente, oportunidades e ameaças.

Com base no diagnóstico do modelo de negócio atual da empresa ARTSOF, SA procuraremos identificar vantagens competitivas da empresa e relacionar o modelo de negócio atual a um conjunto amplo de fatores baseados nas 5 forças de Porter. O objectivo é desenvolver um conjunto de questões que possam ajudar a empresa a adaptar o seu modelo de negócio à constante evolução da envolvente externa.

No que concerne a resultados, a revisão da literatura mostrou-nos que o conceito de empresa familiar ainda não é universal, nos últimos 10 anos, o campo de estudos de empresas familiares não foi preciso na definição de empresa familiar, apesar das diversas tentativas para distinguir as empresas familiares das empresas não familiares, não há uma definição amplamente aceite e a literatura continua com dificuldades em definir empresa familiar. Ainda assim, o princípio fundamental das definições circula em torno do importante papel da família na definição da visão, criação de recursos, capacidades únicas e controlo do negócio.

---

<sup>1</sup> Por razões de confidencialidade adotou-se o nome fictício "ARTSOF, SA" ao longo de todo o trabalho.

No que diz respeito à definição e identificação dos componentes constituinte de um modelo de negócio a literatura mostrou-se bastante vasta. Desde o seu aparecimento, até aos dias de hoje, os autores têm tido diferentes visões sobre os componentes que compõem este conceito e não existe na literatura uma definição consensual para o termo sendo a literatura académica fragmentada e as definições inconsistentes. Ainda assim, a revisão da literatura evidenciou que um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual de apoio à gestão que tem como principal objetivo, descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor pela organização.

A caracterização do modelo de negócio da empresa ARTSOF, SA e o seu diagnóstico a cada uma das componentes permitiu construir uma visão global sobre o modelo e o posicionamento da empresa face aos clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio.

A análise efetuada tornou-se particularmente relevante na medida em que permitiu não só identificar através da avaliação interna da empresa, forças e fraquezas e da avaliação da posição da empresa face ao meio envolvente, oportunidades e ameaças como paralelamente foi possível compreender as vantagens competitivas (indexadas ao modelo) que conduzem a desempenhos superiores e duradouros.

Não é objetivo deste trabalho a apresentação de um novo modelo de negócio mas antes, aproveitar as potencialidades do modelo de negócio atual para prever possíveis mudanças que possam vir a influenciar o modelo de negócio.

**Palavras-chave:** PME; Empresa Familiar; Modelo de Negócios; *Business Model Canvas*.



## ***Abstract***

*From an economic point of view to Europe and Portugal in particular face extreme economic conditions that profoundly affect not only consumers but also businesses. For this reason it became important to try to understand to what extent the characterization of a company's business model, can reveal competitive advantages, achieving parallel mirror the strategy of the company and / or even discover possible weaknesses to be corrected with the development of a more robust business model.*

*Thus, it is intended with this thesis to understand the operation of a family SME business model, making their diagnosis and develop a broad set of issues that may somehow contribute to the adaptation of the business model to changing environment. Using the methodology of the case study and using the analytical framework of the Business Model Canvas proposed by Osterwalder and Pigneur (2010) explains the model of the company which will be dubbed ARTSOF, SA business (in order to preserve their identity) is looking for, then make the internal assessment of company strengths and weaknesses and assessing the company's position in relation to the surroundings, opportunities and threats.*

*Based on the diagnosis of the current business model of the company ARTSOF, SA seek to identify competitive advantages of the company and relate the current model of a broad-based set of five forces in Porter's business factors. The aim is to develop a set of questions that can help the company adapt its business model to the constant evolution of the external environment.*

*Regarding the results, the literature review showed us that the concept of family business is not yet universal, in the last 10 years, the field of family business studies was not precise in the definition of family business, despite several attempts to distinguish family businesses from non-family firms, there is no widely accepted definition and continuous literature with difficulties in defining family business. Still, the fundamental principle of definitions circulates around the role of the family in shaping the vision, creating resources, unique capabilities and control of the business.*

*As regards the definition and identification of constituent components of a business model literature proved to be very wide. Since its appearance, until the present day, the authors have had different views on the components that make up this concept does not*

*exist in the literature a consensus definition for the term, the academic literature is fragmented and inconsistent definitions. Still, the literature review revealed that a business model is a conceptual tool to support management that aims to describe the logic of creating, delivering and capturing value for the organization.*

*The characterization of the business model of the company ARTSOF, SA and its diagnosis to each of the components allowed to build an overview of the model and the company's positioning towards clients, suppliers and other business partners. The analysis performed has become particularly relevant in that it allowed not only identify through internal assessment of the company, strengths and weaknesses and assessing the company's position in relation to the surroundings, opportunities and threats as parallel was possible to understand the competitive advantages (indexed to the model) that lead to superior performance and lasting.*

*Objective of this work is not the presentation of a new business model but rather harness the power of the current business model to predict potential changes that may affect the business model.*

***Keywords:*** *SMEs; Family Business; Business Model; Business Model Canvas.*

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho não seria possível sem a colaboração de algumas pessoas às quais não posso deixar de agradecer.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha orientadora, a professora Doutora Teresa Costa pela profícua orientação científica, pelo estímulo e confiança transmitida, pelas críticas e sugestões apresentadas, e acima de tudo pela disponibilidade demonstrada ao longo destes meses.

Seguidamente agradeço à empresa ARTSOF, SA pela oportunidade concedida e em particular à responsável de marketing, cujo nome infelizmente não posso citar, que disponibilizou toda a informação necessária à elaboração deste estudo. O seu apoio e disponibilidade foram essenciais para a elaboração deste estudo.

Gostaria igualmente de agradecer a todos os docentes do ESCE não só pela transmissão de conhecimentos, mas também pelo apoio e disponibilidade que sempre demonstraram.

Finalmente quero agradecer à minha família, pela sua motivação e por terem estado sempre presentes. Um reconhecimento especial à minha esposa, Luísa e aos meus filhos André, Rafael e Catarina cujo apoio e confiança foram sempre inexcedíveis. Sem a companhia, força e compreensão deles seria impossível a conclusão deste trabalho.

A todos muito obrigado!

## **Introdução**

### **Apresentação e enquadramento do tema**

Um modelo de negócio desempenha um papel vital para o sucesso de qualquer organização, trata-se de um conceito que tem ganho cada vez mais destaque no mundo empresarial. Assim, é espectável que os modelos de negócio necessitem de permanentes melhorias no sentido de se adaptarem às constantes mudanças dos ambientes económicos e organizacionais, cada vez mais dinâmicos e competitivos.

Do ponto de vista económico a europa, e em particular Portugal enfrentam condições económicas extremas que afetam profundamente não só os consumidores mas também as empresas. Ainda assim, as PME têm mantido a sua posição central na economia europeia, cerca de 99,8% das empresas existentes na europa são PME, representam 66,5% de todos os empregos europeus nos setores não financeiros e 57,6% do valor acrescentado bruto.

Em particular, as PME familiares constituem um dos principais agentes da economia, tanto no âmbito nacional como no internacional (Gallo et al.,1996).

A nível mundial as estimativas são de que 65% a 80% das empresas são familiares, em Portugal embora não se conheçam estudos sobre esta matéria (Gallo et al., 1996), a associação Portuguesa das empresas familiares, estima que mais de 70% das empresas sejam de cariz familiar.

Contudo, poucos são os estudos nos quais se pretende compreender o fenómeno destas empresas pela ótica do modelo de negócios, que segundo Osterwalder e Pigneur (2010) são estruturas que representam a maneira de como uma organização cria, entrega e captura valor.

Por este motivo surge a necessidade de consolidar conhecimentos teóricos, tendo por base a aplicação prática da metodologia *Business Model Canvas* numa empresa PME familiar.

### **Objetivos e metodologia**

O presente trabalho tem como objetivo geral compreender o funcionamento do modelo de negócio de uma PME familiar, fazer o seu diagnóstico e desenvolver um

conjunto amplo de questões ao modelo de negócio que possam de alguma forma contribuir para a adaptação do modelo de negócio às constantes mudanças do meio envolvente.

Não é objetivo deste trabalho a apresentação de um novo modelo de negócio mas antes, aproveitar as potencialidades do modelo de negócio atual para prever possíveis mudanças que possam vir a influenciar o modelo de negócio.

Assim, por forma a alcançar este objetivo procuraremos dar respostas aos seguintes objetivos específicos.

- Caracterização do atual modelo de negócio da empresa, tendo por base o método *Business Model Canvas*;
- Realização de um diagnóstico interno e externo ao modelo de negócio;
- Identificação de vantagens competitivas da empresa e desenvolvimento de um conjunto amplo de questões ao modelo de negócio.

### **Estrutura da dissertação**

Esta dissertação apresenta a seguinte estrutura: introdução; enquadramento teórico; aspetos metodológicos; estudo de caso, resultados obtidos, conclusões, limitações e pesquisa futura.

No primeiro capítulo apresentamos uma revisão da literatura já existente sobre os temas PME, nomeadamente a sua importância na economia europeia e portuguesa; empresa familiar, sua definição, características genéricas, vantagens e desvantagens da gestão familiar, ciclo de vida e relação da família com a empresa. Trata-se de uma revisão de estudos teóricos e empíricos mais relacionados com os objetivos que se pretende atingir e não de todos os temas relacionados com empresa familiar. Por fim, fazemos uma análise ao conceito modelo de negócios, definições, componentes e em particular à metodologia *Business Model Canvas*, proposto por Osterwalder e Pigneur (2010).

No segundo capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa, tipo de pesquisa e modelo de pesquisa, técnicas utilizadas na recolha e tratamento de dados em cada um dos objetivos.

No terceiro capítulo é apresentado o estudo de caso de uma empresa PME familiar.

No quarto capítulo apresentamos os resultados obtidos nesta investigação. O objetivo é compreender o funcionamento do atual modelo de negócio tendo por base o método *Business Model Canvas* proposto por Osterwalder e Pigneur (2010).

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões e considerações finais, limitações e algumas sugestões para futuras investigações.

## Capítulo 1 - Enquadramento teórico

Neste capítulo pretendemos efetuar um enquadramento teórico, suportado numa pesquisa bibliográfica elaborada com base em material já publicado (Gil, 2010).

De acordo com Gil (2010, p.29), a revisão bibliográfica é “ (...) elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema.”

Assim, para este trabalho faremos uma revisão literária sobre os temas PME, empresa familiar e modelo de negócios sendo que o foco principal incidirá sobre a metodologia *Business Model Canvas* proposto por Osterwalder e Pigneur (2010).

### 1.1. Pequenas e Médias Empresas (PME)

A Comissão Europeia (2003, p.39) define empresa como uma “ (...) entidade que, independentemente da sua forma jurídica exerce uma atividade económica. São, nomeadamente, consideradas como tal as entidades que exercem uma atividade artesanal ou outras atividades a título individual ou familiar, as sociedades de pessoas ou as associações que exercem regularmente uma atividade económica.”

De acordo com Moreira (2009) não existe uma definição universalmente aceite de PME. A maior parte dos países usa conceitos diferentes para definir PME de acordo com diversos critérios. Critérios esses que diferem de país para país, de acordo com diferentes metodológicas, nomeadamente no que concerne à separação de bases de produção industrial, de serviço e de produção agrícola, à utilização do conceito de estabelecimentos e de empresas e à utilização de variados critérios de nível de emprego e de volume de vendas.

No presente trabalho iremos adotar a definição recomendada pela comissão europeia, na medida em que também esta definição é aquela que na prática é utilizada em Portugal.

Assim, a Comissão Europeia classifica as PME como sendo todas as empresas com um número de funcionários menor do que 250 pessoas, volume total de negócios inferior a €50 milhões ou cujo balanço total anual não exceda €43 milhões (*European Commission*, 2003).

No entanto, para fins estatísticos, as PME são classificadas usualmente através do critério número de funcionários (INE, 2010), que segundo a sua dimensão se podem dividir

em três categorias: microempresa, se tiver menos de 10 trabalhadores, pequena empresa, se tiver entre 10 e 49 trabalhadores, e média empresa se contar entre 50 e 249 trabalhadores (Comissão Europeia, 2008).

Na tabela 1 verificamos a classificação das PME proposta pela Comissão Europeia.

<b>Categoria da empresa</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>Volume de negócios (anual em milhões)</b>	<b>Balanço total (anual em milhões)</b>
Média	< 250	$\leq 50$	$\leq 43$
Pequena	< 50	$\leq 10$	$\leq 10$
Micro	< 10	$\leq 2$	$\leq 2$

Tabela 1: Classificação de PME de acordo com a Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003.

Fonte – *European Commission* (2003).

As PME compreendem todos os tipos de empresas, desde as individuais até às cooperativas, no entanto apesar das suas diferenças, as PME europeias enfrentam muitos desafios em comum, dos quais destacamos: Carga administrativa e regulamentar, acesso ao financiamento, fiscalidade, falta de competências, acesso aos contratos públicos, concorrência desleal e/ou demasiado forte, legislação laboral, acesso ao mercado único, acesso aos programas da EU, pagamentos em atraso, acesso aos mercados internacionais, acesso à informação e à consultoria, instabilidade da economia mundial, custos energéticos, entre outros (Comissão Europeia, 2008).

Moreira (2009) refere que a questão da dimensão pode ser relativa na perspetiva do mercado, mas a nível de recursos a dimensão pode ter vantagens e inconvenientes, como podemos verificar na tabela 2.

<b>Vantagens</b>	<b>Inconvenientes</b>
Relativamente às grandes empresas as PME resistem melhor às crises devido a diferentes exigências de posicionamento estratégico e de volatilidade financeira.	As PME, relativamente às grandes empresas, apresentam uma grande dificuldade de financiamento.
As PME possuem uma capacidade de adaptação muito maior que as grandes	As PME não dão a devida importância às atividades de planeamento estratégico e de



empresas devido à sua estrutura organizacional mais leve, facilitando a reorientação do negócio ou atividade.	gestão.
As PME adaptam-se com relativa facilidade à evolução das condições económicas e sociais, tentando, não raras vezes, a exploração de mercados que não são explorados pelas grandes empresas. Assim, e dadas as suas limitações financeiras, tendem a ser mais ágeis na exploração de oportunidades de mercados pouco interessantes para as grandes empresas.	As PME, por imperativos dimensionais, não conseguem tirar proveito das economias de escala e das economias da experiência. Assim, dificilmente conseguem concorrer com as grandes empresas nos grandes mercados internacionais. Uma forma de obviar este problema é a utilização da inovação tecnológica como alavancagem diferenciadora na criação de valor para os seus clientes

Tabela 2: Vantagens e inconvenientes das PME face as grandes empresas. Fonte – Moreira (2009, p.50)

### **1.1.1. PME na Europa**

Do ponto de vista económico, a União Europeia enfrentou condições económicas extremas em 2011/12, com uma intensificação da crise da dívida soberana na zona do euro, o espectro de uma recessão e o enfraquecimento do crescimento mesmo nas nações com melhor desempenho.

Em 2012, o PIB da União Europeia caiu 0,3 % e o PIB per capita não recuperou os níveis de 2007/2008 (*European Commission*, 2013). Ainda assim, as PME têm mantido a sua posição central na economia europeia e as unidades empresariais incluídas no conjunto das PME, representam 99,8% das empresas na União Europeia, o que equivale a cerca de 20,3 milhões de empresas. Dessas, 92,1% são microempresas, 6,6% são pequenas empresas e apenas 1,1% são de tamanho médio (*European Commission*, 2012).

Os cerca de 20 milhões de PME europeias desempenham um papel importante na economia europeia. No anexo 1 podemos verificar que são na sua maioria microempresas que em 2012 representavam 92,1%, contavam com cerca de 37,5 milhões de pessoas e foram responsáveis por 21,1% do valor acrescentado. Podemos ainda referir que no total as

PME representam 66,5% de todos os empregos europeus nos setores não financeiros e 57,6% do valor acrescentado bruto.

Em 2012 as PME que contribuíram de uma forma mais significativa foram as ligadas aos setores de serviços e produção. Estes dois setores representam cerca de 85% das PME Europeias, empregaram 74 milhões de pessoas e produziram 2,9 triliões € de valor acrescentado.

Como se percebe o papel das PME é crucial para a recuperação da economia europeia, o seu número, capacidade de emprego e de valor acrescentado constituem uma grande parte da economia europeia (*European Commission*, 2013).

Moreira (2009, p.49) afirma que “embora a importância das PME seja bem explícito, o emprego e o volume de negócios variam extensivamente, dependendo do tipo de indústria.”

#### **1.1.2. PME em Portugal**

Em Portugal para uma empresa ser considerada como PME deve preencher vários requisitos, que de acordo com os Despachos Normativos nº 52/87, nº 38/88 e Aviso constante do Diário da República nº 102/93, Série III são: empresas que empreguem até 500 trabalhadores (600, no caso de trabalho por turnos regulares), não ultrapassem 11 971 149 euros de vendas anuais e não possuam nem sejam possuídas em mais de 50% por outra empresa que ultrapasse qualquer dos limites definidos nos pontos anteriores.

No entanto apesar de ser esta a definição em vigor em Portugal, a verdade é que por motivos que se prendem com a necessidade de harmonização de conceitos no seio da União Europeia (Moreira, 2009), na maioria das situações, e designadamente para efeitos de atribuição de incentivos no âmbito do POE, estão a ser considerados os critérios constantes na recomendação da comissão europeia (96/280/CE, de 3 de Abril).

Assim, de acordo com dados estatísticos do INE podemos verificar no anexo 2 que em 2010 existiam 1 168 964 empresas em Portugal destas, 97,9% eram empresas não financeiras, 68,6% empresas individuais e 99,9% micro, pequenas e médias empresas (PME).

Estes valores mostram-nos que o sector empresarial Português é composto maioritariamente por PME não financeiras e por empresários em nome individual.

Quando analisadas isoladamente podemos verificar na tabela 3 que o total de empresas não financeiras em 2010 era de 1 144 150. Destas, 31,5% eram empresas constituídas sob a forma jurídica de sociedade e 68,5% empresas individuais.

Em 2010, as PME predominavam na economia Portuguesa com um peso de 99,9% e as unidades de grande dimensão representavam 0,1%.

Indicadores	Empresas não financeiras				
	TOTAL	Por forma jurídica		Por dimensão	
		Empresas individuais	Sociedades	PME	Grandes
Empresas (N.º)	1 144 150	783 871	360 279	1 143 068	1 082
Peso no total (%)	100.0	68.5	31.5	99.9	0.1
Tx. Var. 09/10 (%)	-4,6	-5,9	-1,6	-4,6	1,9
Dimensão média (N.º pessoas)	3,36	1,16	8,15	2,65	756,11

Tabela 3: Empresa não financeiras em Portugal, 2010. Fonte - INE (2012)

Em termos de emprego as empresas não financeiras em 2010 empregavam 3 843 268 pessoas, das quais 76,6% eram empresas constituídas sob a forma jurídica de sociedades, como podemos verificar no anexo 3.

No ano de 2011, das 299 828 sociedades não financeiras cuja dimensão as classifica como PME, 84,7% eram microempresas, 13% eram pequenas empresas e as médias empresas representavam 2% (anexo 4).

Esta classe de sociedades empregou 71,2 % do total do pessoal ao serviço, gerou 56,6% do volume de negócios e foi responsável por 57,7% do valor acrescentado bruto.

No que diz respeito aos principais indicadores das sociedades não financeiras por setor de atividade económica, podemos verificar, no anexo 5, que em 2011, o comércio concentrou o maior número de sociedades (28,5%) e gerou a maior parcela do volume de negócios (36,4%). Em relação ao valor acrescentado bruto e excedente bruto de exploração destaca-se o sector da indústria e energia, com parcelas de 29,8% e 39,2% respetivamente.

A maior proporção entre o valor acrescentado e o volume de negócios verificou-se em outras atividades de serviços (44,4%). Já as atividades de informação e de comunicação apresentaram os maiores gastos com o pessoal por pessoa empregada (33 756 €) e o maior rácio do valor acrescentado bruto por pessoa empregada (72 879 €).

Podemos ainda fazer referência ao rácio do peso dos gastos com o pessoal no valor acrescentado bruto por pessoa, dizendo que foi na agricultura e pesca que se observou a percentagem mais elevada (87,4%).

Face ao exposto verificamos que as PME ostentam uma posição de evidência em todos os setores da atividade nacional. As microempresas assumem um papel preponderante pesando 84,7% no total de sociedades, refletindo assim um tecido empresarial constituído maioritariamente por empresas com menos de 10 trabalhadores e uma faturação anual não superior a 2 milhões de euros.

## **1.2. Empresa Familiar**

A empresa familiar é o resultado da inter-relação entre dois sistemas originalmente distintos, a família e a empresa (Ussman, 2004).

De acordo com Brenes et al. (2011), as empresas familiares conciliam o sistema empresa com o sistema família.

“Muitas vezes, quando se fala em pequenas empresas, é-lhes atribuído o adjetivo de “familiares” mas normalmente apenas como designação genérica e apriorística, como se as relações entre famílias e empresas tivessem, em todas as situações características homogéneas, e como se o sentido do termo fosse inequívoco ou transparente, dispensando análise mais aprofundada” (Guerreiro, 1996, p.2).

A opinião pública tende a confundir empresa familiar com PME (Gallo et al., 1996, Ussman, 2004) no entanto não sabem que muitas das maiores empresas de um país são familiares (Gallo et al., 1996).

As empresas familiares constituem um dos principais agentes da economia, tanto no âmbito nacional como no internacional (Gallo et al., 1996).

Ussman (2004) sustenta que quando começaram a surgir os primeiros trabalhos de investigação sobre empresas familiares, verificou-se que na maioria dos países a percentagem deste tipo de empresas era bastante elevada.

Na tabela 4 podemos verificar os resultados de um estudo realizado sobre o peso das empresas familiares em vários países europeus (Donckels e Frohlich 1991, cit in Ussman, 2004).

<b>Países</b>	<b>Peso (%)</b>
Áustria	83%
Bélgica	69%
Alemanha	82%
Grã-Bretanha	67%
França	60%
Holanda	53%
Finlândia	63%
Suíça	67%

Tabela 4: Percentagem relativa das empresas familiares por país. Fonte – Ussman (2004, p.49)

Nos Estados Unidos, 98% das empresas existentes são empresas familiares (Hershon, 1975, cit in Ussman, 2004), assim como das 500 maiores empresas listadas pela *Fortune* cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias (Gersick et al., 1997, Paré, 1990 cit in Ussman, 2004).

A nível mundial as estimativas são de que 65% a 80% das empresas são familiares (Gersick et al., 1997, Ussman, 2004).

Em Portugal embora não se conheçam estudos sobre esta matéria (Gallo et al., 1996), a associação portuguesa das empresas familiares, estima que entre 70 a 80% das empresas sejam de cariz familiar e que contribuem para 60% do emprego e 50% do produto interno bruto.

### **1.2.1. Conceitos e definições**

O conceito de empresa familiar não é universal (Ussman, 2004), nos últimos 10 anos, o campo de estudos de empresas familiares não foi preciso na definição de empresa familiar (Habbershon et al., 1999), apesar das diversas tentativas para distinguir as empresas familiares das empresas não familiares, não há uma definição amplamente aceite (Gallo et al., 1996; Astrachan et al., 2002), a literatura continua com dificuldades em definir empresa familiar (Chua, 1999).

Chrisman et al. (2005) referem a existência de divergências na definição do objeto de estudo, nomeadamente se o objeto de análise deve ser a empresa ou a família, também os critérios para distinguir este tipo de empresas são vários como, a percentagem de participação,

controle estratégico, o envolvimento de várias gerações e a intenção do negócio permanecer na família (Gallo et al., 1996).

Chua et al. (1999) afirma que as definições tradicionais de empresas familiares têm sido de natureza operacional e fragmentada, em que cada um foca alguma combinação dos componentes do envolvimento de uma família no negócio: a propriedade, governação, gestão e sucessão transgeracional.

Atualmente, a investigação sobre empresa familiar é em grande parte descritiva, a maior parte da literatura tem tido uma abordagem descritiva que normalmente incide sobre a perspetiva de como melhorar as relações familiares. No entanto, a literatura não costuma abordar como é que essas relações afetam o desempenho do negócio (Sharma et al., 1997).

Segundo Dyer (2003) poucos investigadores usaram a mesma definição de empresa familiar, Ussman (2004, p.17) refere mesmo que “é possível encontrar tantas definições quantas as obras que se consultem sobre o tema já que cada investigador, por necessidades operacionais, propõe a sua própria definição.” Ainda assim, o princípio fundamental das definições circula em torno do importante papel da família na definição da visão, criação de recursos, capacidades únicas e controlo do negócio (Sharma, 2004).

Assim, na tabela 5 podemos verificar algumas das definições que identificamos na revisão da literatura.

<b>Autor/Ano</b>	<b>Definição de empresa familiar</b>
Gallo et al. (1996, p. 11)	Uma empresa é considerada familiar “ (...) quando existe um importante elo de ligação entre uma empresa e uma família, o elo pelo qual parte da cultura de ambas, formada pelos pressupostos básicos de atuação e pelos valores, é permanente e voluntariamente partilhada.”
Guerreiro (1996, p.29)	“(...) são empresas em que todos ou alguns dos sócios possuem entre si laços de parentesco.”
Sharma et al. (1997, p.2)	Definem negócios de família como “ (...) <i>as a business governed and/or managed on a sustainable, potentially cross-generational, basis to shape and perhaps pursue the formal or implicit vision of the business held by members of the same family or a small number of families.</i> ”

James (1999, p.47)	Define empresa familiar como uma empresa de capital fechado que depois do proprietário se retirar será herdada e controlada por um ou mais filhos.
Chua et al. (1999, p.25)	<i>“The family business is a business governed and / or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families.”</i>
Ussman (2004, p. 20)	Define empresa familiar “ (...) como aquela em que a propriedade (ainda que parcial) e controle estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo tratar-se de uma ou mais famílias a formar o grupo).”
Associação Portuguesa de empresas familiares (2008)	“As empresas familiares são aquelas em que uma família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa.”
Brenes et al. (2011, p.280)	A empresa familiar é uma empresa detida maioritariamente e gerida por uma única raiz familiar.

Tabela 5: Definições de empresa familiar. Fonte - Elaboração própria.

Como podemos verificar a tarefa de alcançar uma definição clara e unânime de empresa familiar é bastante complexa, ainda assim para este estudo definimos empresa familiar como aquela em que a propriedade e o controlo são maioritariamente detidos pela família e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa.

Adotaremos esta definição, na medida em que é a que tem por base o exemplo da maioria dos investigadores, isto é, o conceito de propriedade e controlo.

### **1.2.2. Características**

Ussman (2004) refere que as organizações familiares possuem características muito próprias e que cada uma dessas características dependendo da atitude do proprietário face à

empresa podem proporcionar sucesso ou contrariamente provocar problemas. De entre estas, a autora destaca as seguintes características gerais:

- Forte relação que se estabelece entre a empresa e o seu fundador;
- A criação de valores e tradições é mais continuada;
- É complicado trabalhar na empresa familiar;
- A empresa familiar é uma empresa de conflitos;
- Lealdade, sentido de pertença recíproca entre família e empresa;
- A família identifica-se profundamente com a empresa;
- Fechada a capital estranho à família;
- Operam sobretudo numa perspetiva de longo prazo;
- A empresa familiar como entidade que evolui.

### **1.2.3. Vantagens e desvantagens da gestão familiar**

Segundo Ussman (2004, p.47), “ Não há vantagens ou desvantagens da empresa familiar.” O que há são características melhores ou piores que numas empresas são aproveitadas pela positiva e noutras poderão funcionar de forma negativa. A autora refere que são como as duas faces da mesma moeda e que o desafio é saber como tirar o melhor proveito dessas características.

Na tabela 6 podemos verificar as duas faces da moeda na empresa familiar sugeridas por Ussman (2004).

Compromisso	Autoritarismo
Valores continuados	Aversão à mudança
Orgulho	Comodismo
Aprender com o pai	Nepotismo
Lealdade	Conflitos
Frac rotatividade do pessoal	“Sim senhor”
Sacrifícios pessoais	“Saco azul”
Saber fazer através de gerações	Sistema fechado
Pensada a longo prazo	

Tabela 6: As duas faces da mesma moeda na empresa familiar. Fonte – Ussman (2004, p.48)



Para Gallo et al. (1996), a empresa familiar pode ter dois grupos de pontos fortes essenciais e diferenciadores baseados na unidade e na dedicação.

Assim, a unidade entre as pessoas, a harmonia nas suas escolhas e a forma de atuar permite que haja pontos de interesse comuns entre os membros da família que trabalham na empresa familiar. Ao passo que a dedicação, a vontade de um comprometimento ativo e duradouro, levam à entrega de todos, à consecução do bem comum, à auto-exigência e ao desafio para fazer cada vez melhor.

Na tabela 7 podemos verificar os dois grupos de pontos fortes propostos por Gallo et al. (1996).

<b>Unidade</b>	<b>Dedicação</b>
Interesses comuns	Entrega a um ideal
Autoridade reconhecida	Sacrifício pessoal
Confiança mútua	Exigência do melhor
Comunicação	Pensamento a longo Prazo
Compenetração	
Flexibilidade	

Tabela 7: Os dois grupos de pontos fortes da empresa família. Fonte – Gallo et al. (1996, p.23-24)

Gallo (1996) refere que uma das características negativas citadas com frequência para o conjunto das empresas familiares é o seu índice de mortalidade.

Se é verdade que a empresa familiar apresenta características de competitividade que podem ser únicas (Ussman, 2004), também é verdade que para além das causas gerais que explicam a mortalidade de todo o tipo de empresas como, crises económicas, mudanças no meio envolvente ou evoluções tecnológicas, existem determinados riscos específicos nas empresas familiares que podem levar a que esta não sobreviva (Gallo, 1996).

De entre os problemas originados numa gestão familiar está em primeiro lugar o estilo de gestão do fundador. A tomada de decisão é centralizada, ou seja todas as decisões são tomadas pelo empresário, a empresa depende de um único indivíduo, o empresário, às vezes com o apoio de um empregado mais antigo ou a sua esposa, o que não permite que este tenha tempo para aspetos mais estratégicos do negócio, a inexistência de pessoal com qualificação profissional e o desenvolvimento de um clima paternalista limita a empresa às suas capacidades pessoais desaproveitando as capacidades disponíveis nos seus trabalhadores, incluindo nos seus filhos (Ussman, 2004).

Em segundo lugar, temos a confusão entre ser proprietário e o de ter capacidade para dirigir. O facto de o atual proprietário ou os seus herdeiros, hoje ou no futuro, possuírem a propriedade da empresa, não garante de forma algum, que estes proprietários possuam capacidades de direção (Gallo, 1996), parece existir a ideia de que só porque são ou serão proprietários têm qualidades e conhecimentos de gestão (Ussman, 2004).

Em terceiro temos, a desorganização entre os interesses da família e os interesses da empresa. Muitas empresas familiares dão emprego aos familiares sem considerarem as suas capacidades de trabalho, as suas qualificações e as vezes sem atenderem se existe a real necessidade de um posto de trabalho ser preenchido (Ussman, 2004).

Da mesma forma que se dá preferência aos familiares em questões de emprego, também a política de remunerações do trabalho nas empresas familiares fogem à regra do mercado. “Em algumas empresas familiares paga-se, aos familiares, muito acima do valor de mercado com a justificação de que são familiares e tudo o que ali está é da família.” Em contrapartida noutras “ (...) paga-se abaixo do valor normalmente praticado, justificando essa prática com o facto de que a empresa tem dificuldades e tudo o que ficar na empresa, afina, sempre estará na posse da família” (Ussman, 2004, p.166).

Gallo (1996, p.19) defende que as remunerações do trabalho “ (...) devem resultar de mercado, não sendo aceitáveis políticas permanentes de remunerações à margem desse mercado, aos membros da família, por considerarem, que sendo a empresa deles, poderão antecipar rendimentos do futuro, ou distribuírem a si próprios remunerações, superiores (...) ”.

Ambos os pontos são contrários aos bons princípios da empresa, na medida em que geram problemas de motivação ao resto dos trabalhadores (Gallo, 1996; Ussman, 2004), que sentem a falta de equidade da política de compensações (Ussman, 2004).

A sucessão é outro dos problemas que poderá por em causa a continuidade da empresa familiar (Gallo, 1996; Ussman, 2004).

Ussman (2004) refere que a sucessão é um processo dinâmico de substituição na direção de topo, que funciona como forma de socialização para o sucessor e de adaptação para o acontecimento.

Uma sucessão bem preparada significa que se deve formar um ou vários sucessores para que estes estejam em condições de desempenhar as suas responsabilidades e que os

órgãos de gestão, estejam constituídos pelas pessoas mais competentes para a etapa seguinte da empresa e da família (Gallo, 1996).

#### **1.2.4. Ciclo de vida na empresa familiar**

Como todas as empresas o ciclo de vida da empresa familiar não difere das não familiares, ambas têm uma fase de criação ou lançamento, uma fase de afirmação e crescimento a que se segue uma fase de alguma estabilidade ou maturidade e por fim uma fase de declínio e posterior encerramento se não forem tomadas as ações empreendidas. No entanto, o que realmente distingue as empresas familiares das não familiares é precisamente a família (Ussman, 2004).

Com o passar do tempo, o esforço pelo desenvolvimento como empresa e pela manutenção de cariz familiar, fazem com que este tipo de empresa passe por fases profundamente diferentes em relação à empresa não familiar (Gallo, 1996).

Quando introduzimos a variável tempo, chegamos à conclusão que a empresa familiar apresenta características e configurações diversificadas no tempo, (Ussman, 2004) ” (...) acontecimentos marcantes dos ciclos de vida familiar ou das fases evolutivas da empresa acabam por ter, em geral, implicações nas duas esferas, incluindo nas respetivas dinâmicas” (Guerreiro, 1996, p.214).

Não há duas empresas familiares iguais, cada uma tem um percurso de vida próprio (Ussman, 2004), há no entanto um conjunto de aspetos e momentos em que percursos familiares e percursos empresariais se interligam de uma forma particularmente significativa (Guerreiro, 1996). Os estudos mostram que há um conjunto de aspetos que se repetem, o que torna possível apresentar uma certa padronização do ciclo de vida da empresa familiar (Ussman, 2004).

Os aspetos mais característicos costumam ocorrer nos últimos anos em que a empresa familiar é dirigida pelo seu fundador, no primeiro período em que é dirigida pelo membro da segunda geração e no período de tempo que corresponde à incorporação da terceira geração (Gallo, 1996).

Na figura 1 podemos verificar o ciclo de vida da empresa familiar, sugerido por Ussman (2004).

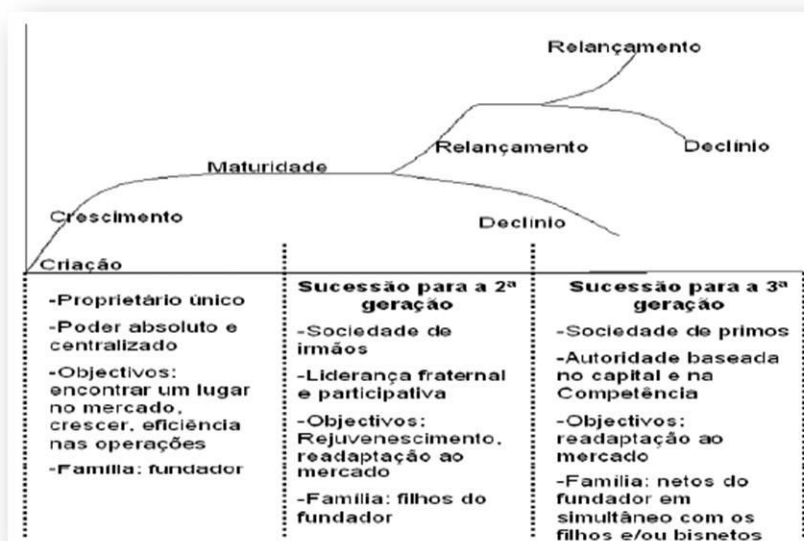


Figura 1: Ciclo de vida da empresa familiar. Fonte – Ussman (2004, p.66)

### 1.2.5. Relação da família com a empresa

A relação que se estabelece entre a família e a empresa depende da fase do ciclo de vida em que cada empresa se encontra (Ussman, 2004).

Assim, segundo Guerreiro (1996), as relações entre família e empresa não se limitam à propriedade. Envolvem também aspetos como a direção da empresa e o trabalho de familiares na organização, a articulação da atividade empresarial com a vida doméstica, a transmissão de recursos e a sucessão de dirigentes, o entretencimento entre estratégias familiares e estratégias empresariais, entre outros.

A evolução da empresa familiar faz-se pela transição das gerações familiares e pela forma de controlo da empresa em simultâneo com os modelos de organização. Cada período de transição é tão difícil para as pessoas como para as empresas (Ussman, 2004).

Assim, no anexo 6 podemos verificar que os principais tipos de relação da família com a empresa são:

- Relação individual – Numa primeira fase a relação que se estabelece é de natureza meramente individual entre fundador e empresa (Ussman, 2004), “ a família pode estar diretamente relacionada com a empresa apenas através do empresário (...) ” (Guerreiro, 1996, p.51). Nesta fase a família fica num segundo plano ou melhor

num plano independente, a relação entre a família e a empresa é bastante simples na medida em que se resume apenas ao empresário (Ussman, 2004).

- Relação conjugal – A relação conjugal verifica-se quando na empresa trabalham em simultâneo o fundador e a esposa (Ussman, 2004), por vezes trata-se de um projeto que ambos os cônjuges desenvolveram em conjunto desde o seu início (Guerreiro, 1996) ou pode acontecer a partir do momento em que a empresa começou a crescer e foi necessário o apoio de alguém de confiança, neste caso a esposa. A relação familiar é agora mais complexa na medida em que estes são ao mesmo tempo marido e esposa e responsáveis da empresa (Ussman, 2004).
- Família nuclear – A relação familiar acontece quando envolve os elementos de família nuclear (Guerreiro, 1996), isto é quando pai, mãe e filhos trabalham lado a lado na empresa, neste caso a família encontra-se toda envolvida no negócio (Ussman, 2004), no entanto esta pode ser formada apenas por pai e filhos (Guerreiro, 1996).
- Empresa de irmãos ou fratria – Frequentemente os pais deixam a empresa em herança repartida em partes iguais pelos filhos (Ussman, 2004). Quando entre irmãos existe um bom entendimento, quando estes têm conhecimentos profissionais que lhes podem proporcionar a obtenção de sinergias, procuram muitas vezes apostar em projectos empresariais (Guerreiro, 1996). Assim, irmãos com uma participação de capital equilibrada acabam por colaborar na condução dos destinos da empresa (Ussman, 2004).
- Empresa de primos – Aqui encontramos as empresas de terceira geração e seguintes. Nesta fase não existem laços efectivos muito fortes entre os detentores do capital, primos e irmãos, chegando a ser mesmo quase inexistentes. Os valores são agora diferenciados influenciados pelas várias pessoas que entretanto foram chegando à família (Ussman, 2004).
- Relação pós- familiar – Uma relação pós-familiar é quando a empresa deixou de ser familiar, ou porque se fez uma venda de um grande volume de capital ou efectivou a venda total da empresa para membros não familiares (Ussman, 2004).

### 1.3. Modelo de negócios

#### 1.3.1. Origem e definições de modelo de negócios

O termo modelo de negócio surge pela primeira vez num artigo académico na década de 1950 (Bellman, Clark et.al., 1957 cit in Osterwalder, 2005), e utilizado por Jones em 1960 num título e resumo de um *papper* (Jones, 1960 cit in Osterwalder, 2005).

Em 2005, Ghaziani e Ventresca investigaram este conceito através de uma análise a vários artigos publicados entre 1975 e 2000 e identificaram 1729 publicações onde era referido este conceito, destes 1729 artigos cerca de 9,60% foram publicados no período de 1975-1994, os restantes 90,40% dos artigos pertenciam ao período entre 1995-2000 (Zott et al., 2010).

Osterwalder et al. (2005), no artigo “*Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*” procuraram também eles detectar as origens e em particular as discussões em torno deste conceito. Nesta investigação foram analisadas várias revistas académicas no sentido de perceber o número de ocorrências do termo modelo de negócio, na tabela 8 podemos verificar que as ocorrências do termo modelo de negócio aumentaram de uma forma muito significativa no final da década de 90.

<i>Year</i>	<i>In title</i>	<i>In abstract</i>	<i>In keywords</i>	<i>In full text</i>
2003	30	159	10	667
2002	22	109	2	617
2001	11	100	7	609
2000	16	67	1	491
1999	3	42	1	262
1998	1	19	0	128
1997	1	14	0	66
1996	0	14	0	57
1995	0	4	0	36
1994	0	2	0	18
1993	0	5	0	18
1992	0	2	0	15
1991	0	1	0	10
1990	0	4	0	7

Tabela 8: Ocorrências do termo modelo de negócio em revistas acadêmicas. Fonte – Osterwalder et al. (2005)

Para Zott et al. (2010, p.4) “(...) *the business model concept became prevalent with the advent of the Internet in the mid 1990s, and it has been gathering momentum since then*”. O estudo realizado por estes autores foi semelhante ao de Ghaziani e Ventresca (2005), (Zott et al., 2010), no entanto estenderam a análise deste conceito a dezembro de 2009 o que lhes permitiu concluir que entre 1975 e 2009 o termo modelo de negócio tinha sido mencionado em 8.062 documentos. Contudo podemos verificar na figura 2 que o interesse por este conceito teve um aumento exponencial entre 1995 e 2010, o que é consistente com os resultados obtidos por Ghaziani e Ventresca (2005) e Osterwalder et al. (2005).

O anexo 7 mostra-nos que este aumento coincide com o aparecimento da internet no mundo dos negócios e acentua-se com o desenvolvimento do mercado de ações da NASDAQ (Osterwalder et al., 2005).

Magretta (2002), refere mesmo que o termo modelo de negócios, foi um dos grandes chavões do *boom* da internet.

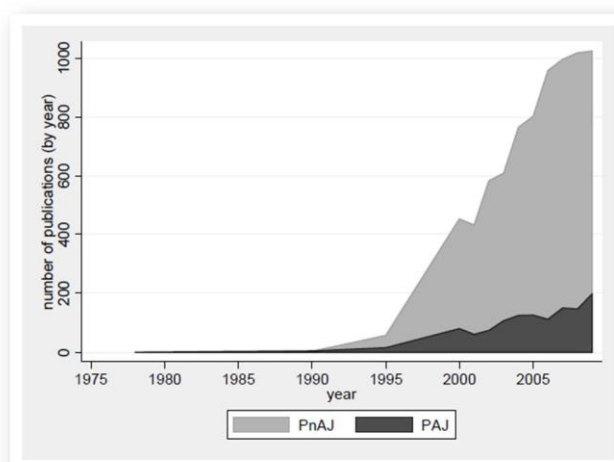


Figura 2: Tendências do número de artigos sobre o termo modelo de negócio. Legenda : PnAJ identifica artigos publicado em periódicos não acadêmicos; PAJ identifica artigos publicado em revistas acadêmicas. Fonte – Zott et al. (2010).

Desde o seu aparecimento, até aos dias de hoje, não existe na literatura uma definição consensual para o termo (Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Osterwalder, 2004; Shafer et al., 2004; Osterwalder et al., 2005; Morris et al., 2005), a literatura académica é fragmentada (George e Bock, 2011) e as definições inconsistentes (Klang et al., 2010;

George e Bock, 2011).

Alt e Zimmermann (2001) apontam que existem duas categorias principais de modelos de negócios, um depende do seu objeto e o outro refere-se à sua finalidade. O primeiro descreve o objeto de análise o segundo o tipo de resultado, que é fornecido pelo modelo.

Magretta (2005) remonta a Peter Drucker e define que um bom modelo de negócios deve fornecer resposta questões como: Quem são os clientes? O que significa o valor do cliente? Como é que fazemos dinheiro neste negócio? Qual é a lógica económica subjacente, que explica como podemos agregar valor aos clientes a um custo adequado? O mesmo autor argumenta que um modelo de negócio conta uma história, que pode ser usada para alinhar toda a organização em torno do valor que apresenta ao mercado.

Zott et al. (2010), referem que de uma forma geral, o modelo de negócios tem sido referido como uma declaração (Stewart e Zhao, 2000), uma descrição (Applegate, 2000; Weill e Vitale, 2001 cit in Zott et al., 2010), representação (Morris et al., 2005; Shafer et al., 2005), uma arquitetura (Timmers, 1998; Osterwalder e Pigneur, 2002), como uma ferramenta ou modelo conceptual (Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2005; Teece, 2010), um modelo estrutural (Amit e Zott, 2004), ou um método (Afuah e Tucci, 2001 cit in Zott et al., 2010).

Osterwalder et al. (2005) sugerem que os autores que escrevem sobre modelo de negócios podem ser classificados em três categorias diferentes, e que não tem que estar necessariamente ligados entre si hierarquicamente.

- Autores que descrevem modelo de negócios como um conceito abstrato e que pode por isso adaptar-se a todas as empresas.
- Autores que descrevem um número de diferentes tipos de modelos de negócios (ou seja, um esquema de classificação), cada um descrevendo um conjunto de empresas com características comuns.
- Autores que apresentam aspetos ou uma conceção de um modelo de negócio em particular.

Com o objetivo de clarificar o conceito modelo de negócios Osterwalder et al. (2005) fazem uma reflexão sobre a semântica modelo de negócios e referem que modelo e negócio tem significados específicos. Assim, modelo refere-se a uma descrição simplificada de um processo complexo, enquanto a palavra negócio pode ser interpretada



como a atividade de fornecimento de bens e serviços, envolvendo aspetos financeiros, comerciais e industriais.

Juntando estes elementos, os autores propõem que o conceito de modelo de negócios deve ir no seguinte sentido: “*A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm*” (Osterwalder et al., 2005, p. 5). Deve por isso considerar-se que conceitos e relações permitem uma descrição e uma representação simplificada do valor fornecido aos clientes, como é feito e como se obtém os recursos financeiros dessa transação.

A tabela 9, apresenta um resumo das diferentes definições de modelo de negócios identificados na revisão da literatura efetuada para esta dissertação, sendo que estes serão classificados por ordem cronológica de publicação para que se possam evidenciar as alterações e evoluções que os mesmos tiveram ao longo do tempo.

<b>Autor/Ano</b>	<b>Definição de modelo de negócios</b>
Timmers (1998, p.4)	Uma arquitetura para o produto, serviços e fluxo de informação, incluindo a descrição de vários atores de negócios e as suas funções; uma descrição dos potenciais benefícios para os diversos atores de negócios e a descrição das fontes de receitas.
Amit e Zott (2001, p.511)	Um modelo de negócio representa o conteúdo, a estrutura e a gestão das transações concebidas, de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.
Chesbrough e Rosenbloom (2002, p.532)	O modelo de negócio proporciona uma estrutura coerente que tem características tecnológicas e potencialidades como entradas, e as converte através de clientes e mercados em saída económica. O modelo de negócio é portanto, concebido como um dispositivo que realiza a intermediação entre o desenvolvimento tecnológico e a criação de valor económico.
Magretta (2002, p.4)	Modelos de negócio são no fundo histórias – histórias que explicam como as empresas funcionam.
Osterwalder e Pigneur, (2002, p.2)	Entendem um modelo de negócio como a implementação conceitual e de arquitetura de uma estratégia de negócios como base para a implementação de processos de negócios.

Hedman e Kalling (2003, p.49)	Modelo de negócio é um termo frequentemente usado para descrever os principais componentes de um determinado negócio.
Morris et al. (2005, p.727)	Um modelo de negócio é uma representação concisa de como um conjunto de variáveis de decisão nas áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia se relacionam de forma a criar uma vantagem competitiva sustentável em mercados bem definidos.
Shafer et al. (2005, p.202)	Definem modelo de negócio como uma representação lógica subjacente ao <i>core</i> da empresa e das escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.
Osterwalder et al. (2005, p.17-18)	Um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual que contém um conjunto de elementos e suas relações e permite expressar a lógica de negócios de uma empresa específica. É a descrição do valor que uma empresa oferece a um ou vários segmentos de clientes, a arquitetura e a sua rede de parceiros para a criação, comercialização e entrega deste valor para gerar fluxos de receitas rentáveis e sustentáveis.
Johnson et al. (2008, p.60)	Um modelo de negócio consiste na interligação de quatro elementos, que em conjunto criam e entregam valor.
Teece e David (2009, p.191)	Um modelo de negócio descreve o <i>design</i> ou arquitetura da criação e entrega de valor e os mecanismos empregues na sua captura.
Casadesus-Masanell e Ricart (2010, p.196)	Modelo de negócios refere-se à lógica da empresa, a forma como funciona e como ela cria valor para os seus <i>stakeholders</i> .
Osterwalder e Pigneur, (2010, p.14)	Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor.

Tabela 9: Definições de modelo de negócios. Fonte - Elaboração própria.

Esta falta de consistência e clareza na definição do modelo de negócios gera confusão e promove a dispersão em vez de uma convergência de perspectivas, tornando-se assim um obstáculo ao progresso da investigação científica (Zott et al., 2010).

### **1.3.2. Componentes do modelo de negócio**

Tal como nos conceitos, também nos componentes principais de um modelo de negócio existe falta de consenso (Morris et al., 2005), não há um conjunto único de

componentes de modelo de negócios que seja amplamente aceite (Klang et al., 2010). Há autores que defendem que os componentes que compõem o modelo de negócio estão interligados e são interdependentes (Hamel, 2000 cit in Klang et al., 2010; Hedman e Kalling, 2003).

Afuah e Tucci, 2003 (cit. in Osterwalder, 2004) sustentem que um modelo de negócio deve responder às seguintes questões:

- Qual o valor a oferecer aos clientes?
- Quais os clientes a oferecer este valor?
- Como fixar um preço para o valor?
- A quem cobrar esse valor?
- Que estratégias usar para fornecer esse valor?
- Como fornecer o valor?
- Como manter vantagens sobre a entrega desse valor?

O modelo de negócios que estes autores descrevem é centrado no valor e leva em conta a criação de valor através dos vários atores. Na tabela 10 podemos verificar a lista de componentes de um modelo de negócio propostos por Afuah e Tucci's (2003).

- 
- Valor para o Cliente
  - Âmbito de aplicação
  - Preços
  - Fonte de receitas
  - Atividades relacionadas
  - Implementação
  - Capacidades
  - Sustentabilidade
- 

Tabela 10: Componentes de um modelo de negócio Afuah e Tucci's, (2003). Fonte - Elaboração própria.

Já Alt e Zimmermann's (2001) distinguem seis elementos genéricos de um modelo de negócio. Missão; estrutura; processos; receitas; questões legais e tecnologia, como nos mostra o anexo 8.

A tabela 11 sintetiza os componentes principais de um modelo de negócio de acordo com as diferentes conceções propostas pelos diferentes autores pesquisados. À semelhança

das diferentes definições, também os diferentes componentes do modelo de negócio serão ordenados por ordem cronológica, permitindo assim evidenciar as evoluções ao longo do tempo.

<b>Autor/Ano</b>	<b>Componentes de um modelo de negócio</b>
Amit e Zott (2001, p.511)	Conteúdo das transações; Estrutura das transações; Gestão das transações
Chesbrough e Rosenbloom (2002, p.533, 534)	Proposta de valor; segmento de mercado; cadeia de valor, estrutura de custos e potencial de lucro; rede de valor; Estratégia competitiva.
Magretta (2002, p.4)	(...) todos os modelos de negócio são variações genéricas da cadeia de valor (...) A primeira parte inclui todas as atividades associadas a fazer algo: desenvolvimento, compra de matérias-primas, fabricação, e assim por diante. A segunda parte inclui todas as atividades associadas com a venda de qualquer coisa: encontrar e chegar aos clientes, negociar uma venda, distribuir o produto ou prestar o serviço.
Osterwalder e Pigneur, (2002, p.3)	Identificam quatro pilares principais. (1) Os produtos e serviços; (2) A infraestrutura e a rede de parceiros; (3) O capital de relacionamento, (4) os aspetos financeiros.
Hedman e Kalling (2003, p.52, 53)	Clientes; concorrentes; oferta; atividades e organização; recursos; fornecedores; entradas de produção.
Morris et al. (2005,p.729,730)	Na sua essência, um modelo bem elaborado deve abordar seis questões fundamentais. Componente 1 (fatores relacionados à oferta): Como podemos criar valor? Componente 2 (fatores de mercado): Para quem criar valor? Componente 3 (fatores de capacidade interna): Qual é a nossa fonte de competência? Componente 4 (fatores Estratégia Competitiva): Como é que nos vamos posicionar de forma competitiva? Componente 5 (fatores económicos): Como ganhar dinheiro? Componente 6 (fatores pessoais / investidores): Qual o nosso tempo, propósito e tamanho da ambição?
Shafer et al. (2005, p.202)	Identificaram quatro grandes categorias: escolhas estratégicas, criação de valor, captura de valor, e rede de valor.

Johnson et al. (2008, p.58)	Um modelo de sucesso tem os seguintes componentes: Proposta de valor ao cliente; fórmula de lucro, recursos e processos-chave.
Teece e David (2009, p.173)	Os diferentes elementos que precisam ser determinados no <i>design</i> do modelo de negócio são (...) confirmar as fontes de receita disponíveis; mecanismo de <i>design</i> para capturar valor, selecionar tecnologias e recursos a serem incorporados no produto / serviço; determinar o consumo do cliente usando o produto / serviço; identificar o segmento do mercado alvo.
Casadesus-Masanell e Ricart (2010, p.198)	Defendem que são compostos por dois conjuntos diferentes de elementos: (a) as escolhas concretas efectuadas pela gestão sobre como a organização deve funcionar, e (b) as consequências dessas escolhas.
Osterwalder e Pigneur, (2010, p.16,17)	Identificam nove componentes: Segmento de clientes; Relações com clientes; Canais; Proposição de valor; Parcerias-chave; Atividades-chave; Recursos-chave; Fluxo de rendimento; Estrutura de custos.

Tabela 11: Componentes de um modelo de negócio. Fonte - Elaboração própria.

Na tabela acima é possível perceber que os autores têm diferentes visões sobre os componentes que compõem este conceito. No entanto os componentes referidos de forma mais consistente dizem respeito à proposta de valor, cliente, processos internos, competências e como a empresa ganha dinheiro (Morris et al., 2005).

Para esta dissertação, optou-se por utilizar um constructo de modelo de negócio desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2009), denominado de *Business Model Canvas*.

Importa referir que esta estrutura foi escolhida pelo facto de se mostrar mais completa que as outras, na medida em que contempla várias componentes também presentes nas definições de outros autores e por possuir, segundo os autores, resultados comprovados em organizações como a Deloitte, IBM, e Ericsson.

#### **1.4. O método *Business Model Canvas* no desenvolvimento de modelos de negócio**

“Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.14).

Osterwalder e Pigneur (2002), no seu estudo “*An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness*”, apresentam uma proposta de ontologia para modelo de negócios relacionada com quatro grandes pilares, produtos e serviços; infraestrutura e rede de parceiros; capital de relacionamento e aspetos financeiros.

É no entanto na sua tese de doutoramento “*The Business Model Ontology*” que Osterwalder (2004), a partir da análise de literatura e da convergência encontrada nos autores pesquisados, divide esses quatro grandes pilares em nove blocos: proposta de valor; cliente alvo; canal de distribuição; relacionamento; configuração valor; capacidade; parceria; estrutura de custos e modelo de receita. Estes blocos ao longo do tempo acabaram por sofrer adaptações, que teremos oportunidade de verificar ao longo do trabalho. No anexo 9 pode-se verificar a ontologia do modelo de negócio proposta por Osterwalder (2004).

Mais tarde ao analisarmos o artigo “*Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*” (Osterwalder et al., 2005), percebe-se que os autores procuram clarificar, uniformizar e sistematizar o conceito modelo de negócio bem com a sua aplicação. No seguimento da investigação Osterwalder e Pigneur (2010, p.15) sugerem que “um modelo de negócio pode ser bem descrito com nove blocos constitutivos básicos que mostram a lógica de como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro.” Assim, propõem uma metodologia denominada de *Business Model Canvas* como forma de abordagem à composição de um modelo de negócios, nesta metodologia estão dispostos os nove blocos constitutivos de um modelo de negócio que são posicionados dentro de quatro áreas principais.

Osterwalder e Pigneur (2010), sustentam que se trata de uma metodologia simples, intuitiva e de fácil compreensão que sistematiza a forma de pensar de um modelo de negócio sem descurar a complexidade de como a empresa funciona.

Na tabela 12 podemos verificar os nove blocos constitutivos distribuídos pelas quatro áreas principais. O anexo 10 mostra-nos a forma como estes se relacionam.

Áreas principais	Grupo	Blocos constitutivos
Clientes	Quem?	Segmentos de clientes
		Relações com os clientes

		Canais
Oferta	O quê?	Propostas de valor
Infraestrutura	Como?	Parcerias-chave Atividades-chave Recursos-chave
Viabilidade financeira	Que rendimentos?	Fluxos de rendimento Estrutura de custos

Tabela 12: Blocos constitutivos de um modelo de negócio. Fonte – Elaboração própria a partir de: Osterwalder (2004); Osterwalder e Pigneur (2010).

Por forma a compreender melhor o *Business Model Canvas* analisaremos no ponto seguinte os nove blocos que o constituem.

#### **1.4.1. Os nove blocos constitutivos**

##### **1.4.1.1. Grupo “quem”?**

Este grupo procura identificar quem são os clientes alvo da empresa, de que forma a empresa entrega os seus produtos e serviços e como constrói um relacionamento forte com os clientes. É composto pelos segmentos de clientes, relações com os clientes e canais (Osterwalder, 2004).

##### **▣ Segmentos de clientes**

“O bloco constitutivo referente aos segmentos de clientes define os vários grupos de pessoas ou organizações que uma empresa visa atingir” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.20).

Os clientes podem ser milhares, por vezes milhões e diferem uns dos outros, nos seus hábitos, gostos e exigências. Por forma a conseguir satisfazer melhor as suas necessidades, a empresa deve dividi-los em subconjuntos, tão homogéneo quanto possível (Lindon et al., 2013), nos quais existam necessidades, comportamentos, características, interesses ou outros atributos em comum (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), existem vários tipos de segmentos de clientes:

- **Mercado de massas** - Ignora as diferenças que possam existir entre os consumidores e oferece a todos os clientes o mesmo produto, ao mesmo preço, utilizando os mesmos argumentos e os mesmos canais de distribuição (Lindon et al., 2013).
- **Nichos de mercado** - Funciona de uma forma antagónica comparativamente ao mercado de massas, uma vez que se dirige a segmentos de clientes específicos e especializados.

As propostas de valor, os canais de distribuição e as relações com os clientes são todos ajustados às necessidades específicas de um nicho de mercado (Osterwalder e Pigneur, 2010).

- **Mercado segmentado** - Consiste em distinguir grupos dentro do mercado global num número reduzido de subconjuntos, denominado de segmentos tendo em consideração a homogeneidade dos comportamentos, necessidades, motivações, etc., que os indivíduos de cada subconjunto apresentam (Lindon et al., 2013).
- **Mercado diversificado/multifacetado** - Quando a atividade da empresa exige que a segmentação se traduza em dois grupos distintos e independentes (Lindon et al., 2013).

Do ponto de vista do cliente serve dois clientes sem qualquer relação entre si e com necessidades e problemas diferentes (Osterwalder e Pigneur, 2010).

- **Plataformas multilaterais** - São plataformas que juntam dois ou mais segmentos de clientes distintos, mas interdependentes. Estas plataformas só têm valor para um segmento de clientes se os outros segmentos estiverem presentes. O valor criado por estas plataformas será tanto maior quanto maior for o número de utilizadores, na medida em que se cria o efeito de rede (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Um modelo de negócio pode definir um ou vários segmentos de clientes, conhecendo a dimensão e as características principais de cada um dos segmentos de clientes, cabe então à empresa decidir por que segmentos se vai interessar e que segmentos vai ignorar.



## ▣ Relações com os Clientes

“O bloco constitutivo referente às relações com os clientes descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.28).

O relacionamento que uma empresa mantém com os clientes, constitui um elemento determinante de um modelo de negócio, na medida em que revela muitos dos valores da empresa.

Os relacionamentos com os clientes podem variar desde o pessoal até ao automatizado e podem ser motivados pela necessidade de adquirir clientes, reter clientes ou aumentar as vendas (Osterwalder e Pigneur, 2010).

De acordo com os autores as relações com os clientes podem ser distinguidos da seguinte forma:

- **Assistência pessoal** – Relação baseada na interação humana.
- **Assistência pessoal dedicada** – A cada cliente é dedicado um colaborador da empresa específico.
- **Auto serviço (*self-service*)** – Não são mantidas relações diretas com os clientes.
- **Serviços automatizados** – De uma forma mais sofisticada combina o auto serviço com processos automatizados.
- **Comunidades** – Cada vez mais as empresas utilizam comunidades *online* para se envolverem mais com os clientes e potenciais clientes, bem como proporcionar a troca de conhecimento e resolução de problemas entre utilizadores.
- **Co- criação** – “(...) empresas estão a ir além da tradicional relação cliente-vendedor e estão a co-criar valor com os clientes” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.29).

## ▣ Canais

É a forma que uma empresa utiliza para chegar aos seus clientes, ou seja, como comunica e distribui os seus produtos e tenta influenciar os seus segmentos de clientes para proporcionar uma proposta de valor.

Os canais desempenham um papel importante ao apelar à atenção dos clientes para os produtos e serviços da empresa, ajudam os clientes a avaliar a proposta de valor,

permitem aos clientes adquirir produtos e serviços específicos e proporcionam apoio aos clientes na fase pós-aquisição (Osterwalder e Pigneur, 2010), no anexo 11 podemos verificar os tipos e fases do canal propostas pelos autores.

No que diz respeito à distribuição, este conceito pode apresentar-se distinto para os diferentes atores, ou seja, para produtores, consumidores e distribuidores. Assim, do ponto de vista dos produtores, a distribuição compreende o conjunto de operações que permitam fazer chegar os seus produtos ao consumidor final. Para os distribuidores é o setor de atividade económico que faz a ligação entre produtores e consumidores, assegurando a harmonia entre oferta e procura. Por último, na perspetiva dos consumidores, a distribuição diz respeito ao comércio retalhista, isto é aos locais de venda nos quais os clientes se abastecem de produtos ou serviços finais.

Existem vários critérios para classificar os canais de distribuição, o mais frequente é tipificá-los de acordo com a sua profundidade, ou seja, de acordo com o número de agentes económicos envolvidos. Assim, os canais de distribuição (exemplo no anexo 12) podem ser diretos, com a venda direta dos produtores aos consumidores e canais indiretos ou longos, nos quais entre os produtores e os consumidores finais existem um ou mais intermediários como os grossistas, os retalhistas, os parceiros comerciais, etc. (Moura, 2006).

#### **1.4.1.2. Grupo “o quê”?**

Este grupo refere-se a que propostas de valor são oferecidas ao mercado e é composto pela proposição de valor (Osterwalder, 2004).

#### **▣ Propostas de valor**

“ A proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa e não outra” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.22).

As propostas de valor apresentadas por uma empresa constituem o conjunto de produtos e serviços que geram valor para um segmento de clientes específico. É este valor que a empresa propõe que resolve os problemas dos clientes e satisfaz-lhes a necessidade.

A criação de valor num produto ou serviço pode ser algum aspeto inovador que se traduza numa nova oferta ou, acrescente à oferta já existente características diferentes. Os valores podem ser quantitativos ou qualitativos (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Em seguida apresentam-se alguns elementos que de acordo com os autores que podem contribuir para a geração de valor num produto ou serviço:

- **Novidade** – Quando se satisfazem um conjunto novo de necessidades que pela inexistência de oferta semelhante os clientes não se tinham apercebido. Muitas vezes, esta novidade encontra-se relacionada com a tecnologia.
- **Desempenho** - Adicionar ao produto ou serviço características ou funcionalidades que melhorem o desempenho destes.
- **Adaptação ao cliente** – Refere-se ao processo de adaptação dos produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais ou de segmentos de clientes.
- **“Fazer o trabalho”** – Ajudar um cliente a fazer um trabalho pode proporcionar a criação de valor.
- **Design** – Apesar de ser difícil medir, o desenho de um produto pode torna-lo muito mais atraente e merecer destaque, gerando assim valor.
- **Marca / estatuto social** - Uma vez consolidada e bem reconhecida no mercado, uma marca pode proporcionar valor pelo simples facto do cliente a usar e mostrar.
- **Preço** – Para segmentos de clientes cuja decisão é sensível ao preço. Pode ser suficiente para uma empresa criar valor se oferecer um valor similar a um preço menor do que os praticados pela concorrência.
- **Redução dos custos** – Ajudar os clientes a reduzir os custos que possuem é uma forma importante de criar valor.
- **Redução do risco** - Diminuir o risco associado à compra de um produto ou serviço é valorizado pelos clientes, as garantias são um exemplo disso.
- **Acessibilidade** - Tornar acessíveis produtos e serviços a clientes que anteriormente não lhes tinham acesso.
- **Conveniência / facilidade de uso** - Se um produto ou serviço se apresenta com utilidade se for conveniente e fácil de usar, poderá criar valor ao cliente.

#### 1.4.1.3. Grupo “como”?

Como a empresa realiza de forma eficiente questões de infraestrutura e logística, com quem, e com que tipo de rede corporativa. É composto pelos blocos, parcerias chave,

atividades chave e recursos chaves (Osterwalder, 2004).

### **▣ Parcerias-chave**

“O bloco constitutivo referente às parcerias-chave descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.38).

Qualquer modelo de negócio para funcionar necessita de parceiros, importa no entanto identificar quem são os parceiros chave. É com esses parceiros chave que as empresas criam as suas alianças, motivadas pela otimização do seu modelo de negócio e economias de escala, de redução do risco e da incerteza ou pela necessidade de adquirirem recursos e atividades específicas (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Os autores distinguem quatro tipos diferentes de parcerias:

- Alianças estratégicas entre não concorrentes;
- Cooperação: parcerias estratégicas entre concorrentes;
- Joint-ventures para o desenvolver novos negócios;
- Relação comprador-fornecedor para garantir fornecimentos.

### **▣ Atividades-chave**

“O bloco constitutivo referente às atividades-chave descreve as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para conseguir que o seu modelo de negócio funcione” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.36).

Da mesma forma que uma empresa define no seu modelo de negócios os recursos-chave também as atividades-chave terão que ser definidas. Tratam-se das ações mais relevantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso.

À semelhança dos recursos-chave, também as atividades-chave diferem umas das outras de acordo com o tipo de modelo de negócio, no entanto qualquer que seja o modelo de negócios o objetivo é criar e oferecer uma proposta de valor, chegar aos mercados, manter relações com os clientes e obter rendimentos (Osterwalder e Pigneur, 2010).

De acordo com os autores as atividades-chave podem ser categorizadas da seguinte forma:

- **Produção** - Compreende as atividades de *design*, concepção, produção e distribuição de um produto.
- **Resolução de problemas** – Procuram soluções para a resolução dos problemas individuais dos clientes.
- **Plataforma/Rede** - Redes, plataformas de encontro, *software* e até marcas constituem, para algumas empresas, as atividades-chave do seu modelo de negócios.

#### ▣ Recursos-chave

“O bloco constitutivo referente aos recursos-chave descreve os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.34).

Qualquer modelo de negócio precisa de recursos-chave. São estes recursos específicos que se constituem como essenciais que permitem à empresa criar e oferecer uma proposta de valor, chegar junto dos mercados, manter relações com segmentos de clientes e obter rendimentos (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Segundo os autores os recursos-chave podem ser categorizados da seguinte maneira:

- **Físicos** – Inclui as instalações de fabrico, edifícios, veículos, pontos de venda, etc.
- **Intelectuais** – Tais como marcas, competências exclusivas, patentes e direitos de autor, etc.
- **Humanos** – Todas as empresas necessitam de recursos humanos, no entanto as pessoas são particularmente críticas em determinados modelos de negócio.
- **Financeiros** – Em determinados modelos de negócio são necessários recursos e garantias financeiras, tais como dinheiro, linhas de crédito, etc.

#### 1.4.1.4. Grupo “qual”?

Qual o fluxo de rendimento, a estrutura de custos e de sustentabilidade do modelo de negócios, e é constituído pelos blocos fluxos de rendimento e estrutura de custos. (Osterwalder, 2004).

## ▣ Fluxos de rendimento

“O bloco constitutivo referente aos fluxos de rendimento representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.30).

Neste sentido compete à empresa, questionar-se qual o valor que cada segmento de clientes está disposto a pagar. A resposta a esta questão é fundamental na medida em que permite à empresa gerar um ou mais fluxos de rendimento proveniente de cada segmento de clientes.

Estes fluxos de rendimento podem resultar de pagamentos feitos de uma só vez pelo cliente, pagamentos continuados por entrega de uma proposta de valor e pagamentos por apoio prestado ao cliente na fase pós-venda (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Das várias maneiras de gerar fluxos de rendimento os autores sugerem as seguintes:

- **Venda de ativos** - Provenientes da venda de direitos de propriedade sobre um produto físico;
- **Taxa de utilização** - São gerados pela utilização de um serviço específico, quanto mais utilizado for o serviço, mais o cliente paga;
- **Assinaturas** - Gerados pela venda de acesso continuado a um serviço;
- **Empréstimos / arrendamento / *leasing*** - Derivam da cedência temporária do direito exclusivo ao uso de um ativo específico durante um determinado período temporal em troca de uma determinada remuneração;
- **Licenciamento** – Advêm da permissão dada aos clientes para usarem direitos protegidos de propriedade intelectual em troca de pagamento de licenças;
- **Comissões de intermediação** - Provenientes de serviços de intermediação levados a cabo por conta de duas ou mais partes;
- **Publicidade** – São o resultado de comissões cobradas pela publicidade a um produto específico, um serviço ou uma marca.

Os mesmos autores referem que existem dois tipos principais de mecanismos de fixação de preços.

Os preços fixos que são pré-definidos baseados em variáveis estáticas, como por exemplo as listas de preços fixos para produtos ou serviços; preços que dependem das características do produto ou da qualidade; preços que dependem das características e do

tipo de segmentos de clientes ou preços que dependem da quantidade comprada e a fixação dinâmica dos preços que são preços que variam consoante as condições do mercado como por exemplo: A negociação de preços; preços que dependem do inventário e da data de compra; preços que dependem da oferta e da procura ou leilões.

### ▣ Estrutura de custos

“A estrutura de custos descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p.40).

É nesta fase do modelo de negócios que a empresa estima os custos mais importantes que incidem no desenrolar de um determinado modelo de negócio. Como é evidente, os custos devem ser minimizados para todos os modelos de negócio, no entanto existem modelos de negócios para os quais a estrutura de custos tem mais peso e relevância que outros.

Assim, importa distinguir as diferentes classes genéricas de estruturas de custos de modelos de negócio. As que são movidas pelos custos, isto é procuram reduzir os custos em todos os aspetos possíveis e as movidas pelo valor que focam-se mais na criação de valor do que propriamente na redução de custos (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Os autores referem que as estruturas de custos podem ter as seguintes características:

- **Custos fixos** - Custos que permanecem inalteráveis independentemente do volume de produto ou serviço produzido.
- **Custos variáveis** – Custos que variam com o volume de bens ou serviços produzidos.
- **Economias de escala** – Diminuição dos custos unitários através do aumento do volume de produção (Roldão e Ribeiro, 2007).
- **Economias de âmbito / gama** - Diminuição dos custos unitários através da extensão das operações da empresa para novas atividades (Roldão e Ribeiro, 2007).

Uma vez descritos os nove blocos constitutivos apresenta-mos, em seguida na figura 3, o “*Business Model Canvas*”, para a criação de um modelo de negócios de uma empresa.

Trata-se de um instrumento semelhante à tela de um pintor, que permite desenhar modelos de negócios novos ou já existentes.

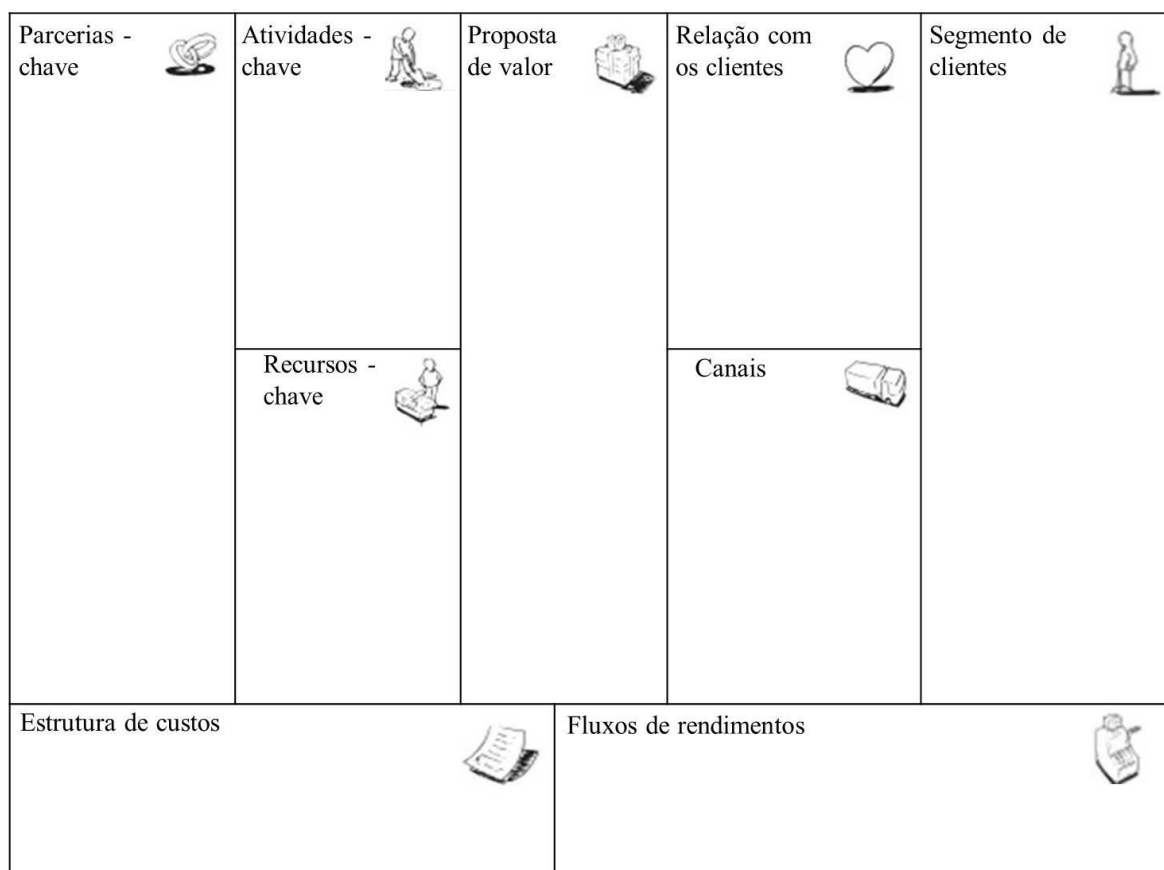


Figura 3: Tela do modelo de negócio. Fonte - Osterwalder e Pigneur (2010)



## Capítulo 2 - Aspetos metodológicos

Neste ponto pretendemos demonstrar a metodologia seguida ao longo desta investigação.

Começaremos por fundamentar o processo de investigação, apresentando a metodologia utilizada, em seguida abordaremos os procedimentos metodológicos, nomeadamente os objetivos, instrumentos de recolha e tratamento de dados e as fontes de informação a que recorreremos, por fim apresentaremos a representação gráfica da pesquisa.

Prodanov e Freitas (2013, p.14) referem que “A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.”

De acordo com Gil (1989), para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

Podemos definir método como o caminho para chegar a determinado fim, e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que devemos empregar na investigação por forma a atingir o conhecimento (Gil, 1989; Prondanov e Freitas, 2013).

Quivy e Campenhoudt (1992) referem procedimento como uma forma de avançar em direção a um determinado objetivo. Assim, procedimento científico é traçar os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação.

Gil (2010, p.1) define “ (...) pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. O mesmo autor refere que as pesquisas podem ser agrupadas em duas grandes categorias: pesquisa básica e pesquisa aplicada que de acordo com os objetivos podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas.

No anexo 13 pode-se verificar os critérios de *design* de pesquisa propostos por Prondanov e Freitas (2013).

## 2.1. Fundamentação metodológica

Tendo em conta a natureza da problemática do estudo a realizar e a base teórica que o suporta, optou-se por utilizar a metodologia de estudo de caso, por se tratar de uma estratégia de pesquisa abrangente (Yin, 2009).

Esta metodologia foi escolhida por permitir o estudo aprofundado da PME familiar, identificando cada um dos componentes do seu modelo de negócio.

De acordo com Schramm (1971, p. 6), “(...) *the essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or a set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result.*”

Yin (2009, p.2), refere que “em geral, os estudos de caso são os métodos preferidos quando estão a ser colocadas questões “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando é referido um fenómeno contemporâneo dentro do contexto real”. De acordo com o autor os estudos de casos podem ser de diferentes tipos: estudo de caso único global, estudo de caso único inclusivo, estudo de caso múltiplo global e estudo de caso múltiplo inclusivo (Yin, 1994).

O mesmo autor sugere cinco componentes especialmente importantes no estudo de caso, as questões do estudo, as proposições do estudo, a unidade de análise e o relacionar dos dados das proposições e dos critérios para a interpretação dos resultados.

As fontes de evidências para um estudo de caso segundo Yin (2009) podem vir de seis fontes: documentação, documentação de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

Tendo em vista os objetivos propostos iremos utilizar a técnica de entrevista e a análise documental da empresa.

Do ponto de vista de Stake (2012, p.11), “ o estudo de caso é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua atividade no âmbito de circunstâncias importantes.” O mesmo autor considera que existem três tipos de estudos de caso: o intrínseco, o instrumental e o coletivo.

No estudo intrínseco o investigador mostra-se interessado no caso não só porque ao estudá-lo aprende sobre outros casos ou problemas, mas porque precisa de aprender algo sobre esse caso em particular. Por outro lado, no estudo instrumental a necessidade de uma compreensão mais ampla poderá levar o investigador a alcançar um conhecimento mais profundo se estudar um caso em particular. Por último, no estudo coletivo o investigador

procura estudar vários casos em simultâneo por forma a compreender um fenómeno concreto.

Tendo em conta a natureza do estudo a realizar e a base teórica que o suporta, adotou-se por uma abordagem de natureza qualitativa, na medida em que “ (...) se enquadram práticas de pesquisa muito diferenciadas, fazendo apelo a diversos paradigmas de interpretação sociológica com fundamentos nem sempre expressos e de onde decorrem formas de recolha, registo e tratamento do material também elas muitas diversas” (Guerra, 2006, p.11).

Stake (2012) refere que nos estudos qualitativos as perguntas de investigação direcionam-se normalmente para casos ou fenómenos, procurando modelos de relações imprevistas e outras já esperadas.

Esta investigação caracteriza-se também como uma investigação exploratória o seu objetivo passa por alargar a perspetiva de análise (Quivy e Campenhoudt, 1992) proporcionando maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (Gil, 2010). Por outras palavras, podemos dizer que este tipo de pesquisa procura estudar e explorar determinado facto de forma a compreendê-lo melhor.

Prodanov e Freitas (2013), referem que a investigação exploratória possui planeamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspetos.

## **2.2. Procedimentos metodológicos**

Partindo dos objetivos propostos, a presente investigação será desenvolvida com a integração de diferentes estratégias, métodos e técnicas, que possibilitem a fundamentação do processo de investigação. Assim, por forma a esclarecer todo o processo de investigação serão apresentados em seguida os diferentes procedimentos metodológicos utilizados para cada um dos objetivos específicos, a saber:

### **1. Caracterização do atual modelo de negócio da empresa, tendo por base o método *Business Model Canvas*;**

O propósito deste objetivo é compreender o funcionamento do modelo de negócio da empresa tendo por base o *Business Model Canvas*. Esta escolha baseia-se no facto de ser uma metodologia simples, intuitiva e de fácil compreensão que sistematiza a forma de

pensar de um modelo de negócio sem descurar a complexidade de como a empresa funciona (Osterwalter e Pigneur, 2010).

Pretendemos alcançar este objetivo com dados recolhidos através da técnica de entrevista.

As entrevistas são usadas com várias finalidades: obter informações singulares ou interpretações sustentadas pelo entrevistado, recolher uma soma numérica de informações de muitas pessoas ou descobrir algo sobre um facto ou acontecimento que os investigadores não conseguem observar por si mesmo (Stacke, 2011).

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992, p.195), este método de recolha de dados permite ao investigador obter “ (...) informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados.” O mesmo autor refere que a entrevista pode ser semidiretiva ou centrada.

É semidiretiva na medida em que não é inteiramente aberta nem construída por um elevado número de perguntas, o investigador prepara uma sequência de perguntas-guia, relativamente abertas por forma a obter impreterivelmente a informação por parte do entrevistado.

Por sua vez a entrevista centrada tem como objetivo analisar o impacto de um determinado acontecimento ou de uma experiência específica sobre aqueles que a eles presenciaram ou que neles participaram. Neste formato de entrevista o entrevistador não dispõe de perguntas preestabelecidas, mas sim de uma lista de assuntos específicos relativos ao estudo em causa.

Para este trabalho optamos pela entrevista semidiretiva, na qual esperamos obter a informação do entrevistado através de perguntas na sua maioria fechadas e com algumas perguntas abertas colocadas de uma forma natural, deixando o entrevistado responder com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier, tendo, no entanto, como preocupação principal não deixar que o entrevistado se afaste dos objetivos que se pretende atingir.

No tratamento de dados sugere-se a análise de conteúdo na medida em que permite tratar de forma ordenada informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade, como é o caso da entrevista semidiretiva. A análise de conteúdo permite satisfazer de uma forma harmoniosa as “(...) exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente conciliáveis.” (Quivy e Campenhoudt, 1992, p.225). Os mesmos autores defendem que os métodos de análise de conteúdos agrupam-se em duas categorias: os métodos quantitativos e os

métodos qualitativos. Os primeiros analisam a informação de uma forma extensiva, ao passo que os segundos a analisam de forma intensiva.

Bardin (cit in Quivy e Campenhoudt, 1992), distingue três grandes métodos de análise de conteúdo: as análises temáticas, as análises formais e as análises estruturais.

Nesta investigação optamos pelo método de análise temática de natureza qualitativa, na medida em que pretendemos analisar um número pequeno de informações complexas e detalhadas, por forma a mostrar as representações sociais ou os juízos dos locutores a partir de uma análise de certos elementos que constituem o seu discurso (Quivy e Campenhoudt, 1992).

- 2. Realização de um diagnóstico interno e externo ao modelo de negócio;**
- 3. Identificação de vantagens competitivas da empresa e desenvolvimento de um conjunto amplo de questões ao modelo de negócio.**

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010, p.216) “ (...) a análise *SWOT* proporciona uma boa base para discussões adicionais, para tomada de decisões (...) ” através da avaliação interna da empresa, forças e fraquezas e a avaliação da posição da empresa face ao meio envolvente, oportunidades e ameaças.

Assim, por forma a atingirmos estes objetivos teremos como critério de análise os nove blocos constitutivos propostos por Osterwalter e Pigneur (2010), que iremos relacionar com a análise *SWOT*. Enquanto a análise *SWOT* proporciona quatro perspetivas para a avaliação dos elementos de um modelo de negócio, os nove blocos agrupados em quatro áreas principais: clientes (segmentos de clientes; relações com clientes; canais); oferta (proposta de valor); infraestrutura (parcerias-chave; atividades-chave; recursos-chave); viabilidade financeira (fluxos de rendimento; estrutura de custos) proporcionam a focagem necessária a uma discussão estruturada (Osterwalder e Pigneur, 2010).

A empresa deve compreender e acompanhar as tendências específicas do seu setor de atividade, monitorizar e interpretar fatores do seu ambiente competitivo e de mercado, que possam vir a influenciar o seu modelo de negócio. Neste sentido, procuraremos identificar fatores de competitividade da empresa e relacionar o modelo de negócio atual a um conjunto amplo de fatores baseados nas 5 forças de Porter. O objectivo é desenvolver um conjunto de questões que possam ajudar a empresa a adaptar o seu modelo de negócio à constante evolução da envolvente externa.

A consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso (Gil 2010) assim, pretendemos atingir estes objetivos através dos dados recolhidos na entrevista e da pesquisa documental. Segundo Quivy e Campenhoudt (1992) podem ser recolhidos documentos por duas razões completamente distintas. A primeira é porque pretende estudá-los por si próprio a segunda espera encontrar neles informações úteis para estudar o objeto.

Os mesmos autores consideram que as duas variantes mais frequentemente utilizadas são a recolha de dados estatísticos e a recolha de documentos em forma textual.

A modalidade de documento mais comum é constituída por texto escrito em papel, no entanto estão a tornar-se cada vez mais frequentes os documentos eletrónicos, disponíveis nos mais diversos formatos (Gil, 2010).

Entre os mais utilizados estão documentos provenientes de instituições e de organismos públicos e privados como são exemplo as leis, estatutos, regulamentos, publicações etc.. (Quivy e Campenhoudt, 1992; Gil 2010), documentos pessoais, como cartas e diários, material elaborado para fins de divulgação, documentos jurídicos e documentos iconográficos (Gil, 2010).

Assim, pretende-se recolher junto da PME familiar em estudo dados de documentos em forma textual que poderão ser escritos em papel ou em formato eletrónico como por exemplo a história e apresentação da empresa, publicações, documentos iconográficos, entre outros.

## Capítulo 3 - O caso da empresa ARTSOF, SA

### 3.1. Caracterização geral

A ARTSOF, SA é uma PME de cariz familiar, um negócio que se mantém na mesma família há quatro gerações, trata-se de uma empresa centenária portuguesa das mais antigas em Portugal, situa-se em Vila do Conde e dedica-se ao fabrico de perfumes, de cosméticos e de produtos de higiene, o seu código de atividade económica (CAE) segundo a revisão 3 é o 20420. A sua unidade conta com 52 funcionários e cerca de 10 mil metros quadrados, dos quais 4 mil são de área coberta, é aqui que se concentra a produção e acondicionamento da empresa, que mantém também uma unidade de produção da marca Esperança<sup>2</sup> em Braga.

Sob o lema ‘Preservar o Passado, Estimular o Presente, Desafiar o Futuro’ a ARTSOF, SA diferencia-se pelas várias décadas de experiência e pela qualidade dos seus produtos, únicos no mundo e já considerados como verdadeiros objetos de arte e *design*. A particularidade da ARTSOF, SA pode ser encontrada no facto de se manter como uma das empresas tradicionais mais bem-sucedidas, tanto a nível de satisfação dos clientes, como a nível de adaptação a novos tempos, novos mercados e novos desígnios. Em tempos pouco virtuosos para as PME’s, a ARTSOF, SA tem conseguido acompanhar o ritmo das movimentações do mercado, com maiores ou menores quebras tem inclusive conseguido criar novas oportunidades de negócio, levando mesmo a que esta fosse reconhecida pelo IAPME com o prémio PME excelência 2013.

A marca institucional ARTSOF, SA é usada atualmente para situar os produtos de *mass market*, comercializados na sua grande maioria em território nacional. Porém o destaque vai para a sua marca de luxo a Lux<sup>3</sup> Porto, com linhas de produtos de alta gama, com produção artesanal e de *design* cuidado, direcionados essencialmente para o mercado internacional estando hoje presente em mais de 50 países. Os seus luxuosos sabonetes são feitos com óleo natural de coco e de karité, sem ingredientes de origem animal, 100% biodegradáveis e nunca são testados em animais.

---

<sup>2</sup> Por razões de confidencialidade adotou-se o nome fictício “Esperança”

<sup>3</sup> Por razões de confidencialidade adotou-se o nome fictício “Lux”

“O sucesso da empresa deve-se à autenticidade e genuinidade dos seus produtos, ao riquíssimo portfólio histórico, às décadas de experiência na produção de sabonete e à extraordinária qualidade dos seus produtos, que resultam da utilização das melhores matérias-primas, de processos de fabrico tradicionais e do carinho colocado no embalamento manual de cada produto” (Informação institucional da empresa).

Reconhecida pela invulgar qualidade dos seus produtos, autênticos, genuínos, artesanais, aromáticos, e pelas coloridas embalagens que lhe conferem um elevado grau de sofisticação, a ARTSOF, SA quer continuar a levar o nome de Portugal mais longe, ao mesmo tempo que recupera o seu passado histórico e o partilha com o mundo.

### **3.2. Evolução histórica**

Com uma história que remonta a 1887, com a fundação da Lux & Schweder pelos alemães Ferdinand Lux e George Schweder, a ARTSOF, SA foi fundada em 1918 pelos irmãos Alfredo e Américo Silva<sup>4</sup>. Em 1925, aquando da I Guerra Mundial, cujos desígnios ditam a venda em leilão da Lux & Schweder, a ARTSOF, SA adquire a massa falida desta marca, aliando à inovação, experiência.

Depois de décadas a liderar o mercado e com o aparecimento de novos produtos como o gel de banho, o trajeto da marca perde ânimo, até que em 1994 a liderança da empresa passa para as mãos dos bisnetos de Américo Silva: Artur e Sofia Silva<sup>5</sup>. A empresa é reestruturada e o portfólio de produtos é reposicionado. Com o novo milénio surge também a vontade de alcançar novos horizontes e a marca de luxo da ARTSOF, SA a Lux Porto, começa a ser colocada nos mercados internacionais. Em 2008 é adquirida a Saboaria e Perfumaria Esperança SA, a segunda mais antiga fábrica de sabonetes do país, e a ARTSOF, SA passa a atuar transversalmente no mercado.

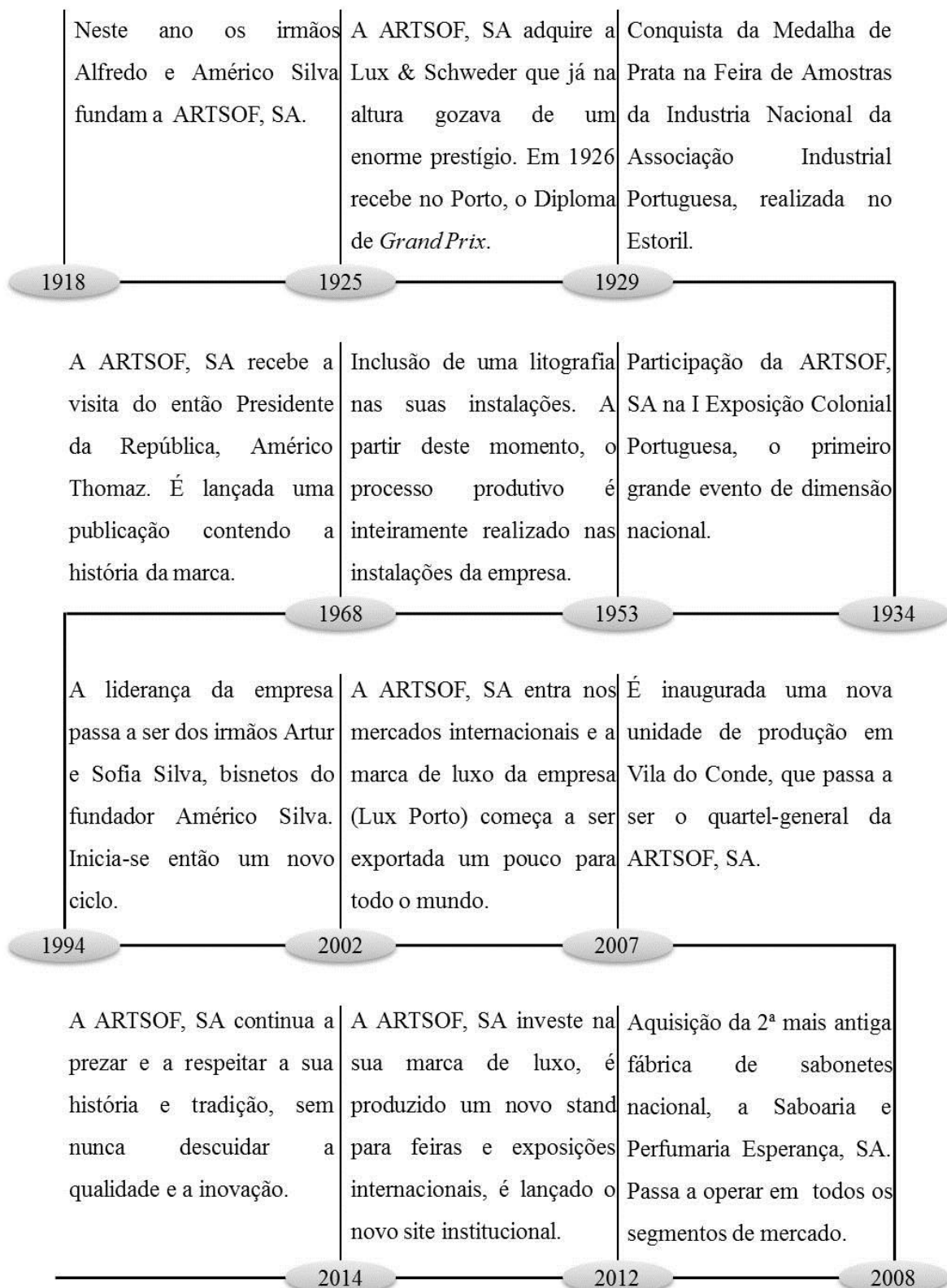
Na figura 4 podemos verificar de forma cronológica a evolução histórica da empresa.

---

<sup>4</sup> A fim de preservar as suas identidades foram utilizados os nomes fictícios “Alfredo e Américo Silva”.

<sup>5</sup> A fim de preservar as suas identidades foram utilizados os nomes fictícios “Artur e Sofia Silva”.





**Figura 4:** Evolução histórica da empresa ARTSOF, SA. Fonte – Elaboração própria.

## Capítulo 4 - Apresentação de resultados

Os resultados aqui apresentados foram obtidos com recurso à pesquisa documental e ao método de entrevista que teve um carácter semidiretivo combinando perguntas fechadas com perguntas abertas. O guião (anexo 14) da entrevista foi constituído por 31 perguntas, baseadas nas questões centrais deste estudo e divididas de acordo com os blocos constitutivos da tela. A saber:










Áreas principais	Grupo	Blocos constitutivos		Perguntas
Clientes	Quem?		Segmento de clientes	P1 – P3
			Relações com clientes	P4 – P7
			Canais	P8 – P11
Oferta	O Quê?		Proposta de valor	P12 – P16
Infra-estrutura	Como?		Parcerias-chave	P17 – P20
			Atividades-chave	P22 – P24
			Recursos-chave	P25 – P26
Viabilidade financeira	Qual?		Fluxo de rendimentos	P27 – P29
			Estrutura de custos	P30 – P31

Tabela 13: Perguntas divididas de acordo com os 9 blocos constitutivos. Fonte - Elaboração Própria

### 4.1. O modelo de negócio da ARTSOF, SA

Tendo por base o método *Business Model Canvas*, faremos neste ponto a análise às várias componentes que compõem o modelo de negócio da empresa ARTSOF, SA.

Pretende-se desta forma atingir o primeiro objetivo a que nos propusemos: Caracterização do atual modelo de negócio da empresa tendo por base o método *Business Model Canvas*.

#### 4.1.1. Segmentos de clientes

De acordo com a perspetiva do *Business Model Canvas* e após a análise dos dados cedidos pela empresa, identificaram-se os seguintes segmentos de clientes:

- **Mass Market** - A ARTSOF, SA quer fazer parte da vida de todos os consumidores através da comercialização no *mass market* de produtos de elevada qualidade a preços acessíveis. Disponível em supermercados, drogeries e mercearias, a gama mais económica da ARTSOF, SA pode ser encontrada através de várias submarcas, algumas das quais estão no mercado há já várias décadas, como a patti, a lavanda, a rosalface e a luxo banho. Com a aquisição da saboaria e perfumaria Esperança, a oferta de produtos para este segmento de mercado alarga-se a outras marcas como a alfazema do monte, a veleiro, a chipre imperial, os técnicos pedra pomes, alcatrão, enxofre e leite de burra, entre muitas outras.
- **Mercado intermédio** - Para um patamar intermédio, a ARTSOF, SA reposiciona e relança a Esperança, uma marca que aposta na produção de produtos de grande qualidade, mas com um *design* inovador e arrojado. Com uma grande dose de *manufatura*, os produtos da Esperança diferenciam-se pelas embalagens que seguem as tendências mais atuais, pelas arrebatadoras e inesperadas coleções e pela oferta de fragrâncias ousadas e surpreendentes.
- **Mercado de luxo** - Num patamar de luxo, a ARTSOF, SA apresenta a Lux Porto, uma marca centenária portuguesa que carrega um notável passado histórico, marcado pela autenticidade e pela exclusividade.

De inspiração tradicional e com produção segundo métodos artesanais, a Lux Porto movimenta-se num universo na qual se inscreve uma constelação de sofisticados aromas e de produtos de elevada qualidade e requinte, que brilham sob os desígnios do *design* de inspiração vintage. Não descurando os restantes segmentos, este é sem dúvida o mais imponente e representativo a nível mundial.

Com os seus segmentos perfeitamente caracterizados em termos teóricos, os potenciais clientes da ARTSOF, SA são agora os mercados asiáticos e sul-americanos, uma aposta para o segmento de luxo, preconizado pela Lux Porto.

#### **4.1.2. Relações com clientes**

Mais do que vender produtos, a ARTSOF, SA encontra-se no mercado há mais de 95 anos, fazendo parte da história dos portugueses e tentando chegar aos seus corações dia após dia, o que requer uma tarefa árdua e apenas conseguida aliada à indiscutível qualidade dos seus produtos. Com isso procuram diariamente, superar as expectativas do cliente e fazer com que a marca ARTSOF, SA seja representativa de muito mais para além da comercialização de sabonetes e outros.

A existência de uma gama alargada de produtos com grande variedade dentro de cada uma delas permite um maior grau de fidelização por parte dos clientes, pelo facto de poderem aceder a um leque variado de produtos do mesmo fornecedor.

Independentemente do segmento de mercado, uma das bases de comunicação da empresa é estabelecer relações de proximidade com o cliente, baseadas na interação humana. Não fazendo uso de uma estratégia de marketing convencional e não alocando fundos diretos para publicidade, o marketing relacional ganha um especial papel neste sentido. Para isto, as redes sociais, por exemplo, têm sido uma grande aposta para as várias marcas, também sem qualquer custo monetário implicado.

A realização de parcerias estratégicas nas mais diversas áreas e também uma das principais formas de criar uma relação positiva e duradoura com os consumidores.

Desta forma o modelo de negócio e estratégias da empresa são pensadas e planeadas como um todo, sendo a relação com os clientes e parceiros, sejam eles de que cariz for, assentes nas mesmas bases.

#### **4.1.3. Canais**

Em termos de comunicação, esta depende do segmento de mercado em causa, mas para nenhum são usados meios publicitários convencionais que impliquem custos. Trata-se essencialmente de uma comunicação baseada em relações públicas e passa-palavra.

A comunicação institucional da ARTSOF, SA é assim reforçada através da participação em feiras, como a prestigiada feira anual de *design Maison et Objet* e em

acções de parcerias e patrocínios (sempre através de produto) com as mais diversas entidades, desde o desporto, às artes e educação.

A nível de distribuição, os produtos *mass market* ARTSOF, SA e Esperança podem ser facilmente encontrados nas grandes superfícies, super e híper mercados, através de uma mancha de várias referências.

No que diz respeito ao segmento intermédio, representado pelos produtos *premium* Esperança, os mesmos podem ser encontrados em lojas gourmet, farmácias ou lojas tradicionais.

Já a Lux Porto, representante no segmento de luxo, está presente em lojas de *design* seleccionadas, que obedecem a elevados padrões de qualidade e se destacam pela exclusividade. A distribuição da Lux Porto a nível internacional é efetuada maioritariamente através de agentes e/ou distribuidores locais.

Importa ainda referir que a ARTSOF, SA detém uma loja própria, denominada de loja da fábrica onde podem ser adquiridos produtos diretamente na fábrica. As vendas *online* são outra forma da empresa chegar junto dos seus clientes.

#### **4.1.4. Proposta de valor**

Neste ponto importa refletir em que medida o modelo de negócio pretende conquistar a preferência dos seus clientes. Quais as necessidades e de que forma é que vão ser satisfeitas as necessidades dos clientes? (Osterwalder e Pigneur, 2010)

Sob o lema “preservar o passado, estimular o presente, desafiar o futuro”, os produtos ARTSOF, SA, especialmente os da marca de luxo, a Lux Porto, são considerados um pouco por todo o mundo autênticos objetos de arte e *design*. Inspirados em antigos rótulos da empresa, as atuais referências são fruto do riquíssimo acervo histórico que a empresa possui e tem preservado ao longo de todos estes anos com imensa dedicação e carinho. Os anos de história e *know-how* centenário constituem por si só uma mais-valia.

Nos tempos que correm, existe uma certa lacuna geral na identificação de valores e muitas vezes uma crise de identidade com aquilo que nos rodeia, fruto claro está, da enorme globalização e dos variados *insights* que recebemos constantemente por parte das marcas e dos meios de comunicação.

Quando, surgem marcas que se sustentam em valores como a autenticidade, genuinidade e tradição, que é o caso da ARTSOF, SA, as pessoas por si só ganham

interesse nelas. Trata-se da busca por produtos que lhes dizem algo e com os quais se identificam, porque são nossos e genuínos.

Com os sabonetes é um pouco isso, é o regresso às origens, para além da indiscutível qualidade dos sabonetes ARTSOF, SA, facto pelo qual são referenciados muito além-fronteiras, por nomes sonantes, como Oprah Winfrey, a ARTSOF, SA orgulha-se de se manter fiel às suas raízes, continuando a produzir segundo métodos artesanais e bebendo a inspiração para novos produtos diretamente da fonte. Do seu acervo histórico riquíssimo são recuperados o *design* das suas embalagens, imagens que se mantêm fiéis e sabonetes que são já considerados autênticas jóias aromáticas e distinguem-se num mercado que se cinge pela exclusividade.

#### **4.1.5. Parcerias-chave**

As empresas fazem parcerias para otimizar os seus modelos de negócios, reduzir o risco ou para adquirirem recursos e conhecimentos. (Osterwalder e Pigneur, 2010)

Em termos de parcerias comerciais a ARTSOF, SA mantém parcerias com os diversos clientes, fornecedores e distribuidores nacionais e internacionais que realizam naturalmente atividades comerciais ligadas ao setor dos produtos de beleza, higiene, cuidado e bem-estar.

Dos fornecedores a ARTSOF, SA obtém as matérias-primas necessárias para o desenvolvimento do negócio em si como a base de sabão 100% vegetal, fragrâncias e óleos, mantém ainda parcerias com fornecedores a nível de impressão e embalagens.

Dos agentes externos como clientes, fãs da marca, outras empresas e parceiros a ARTSOF, SA procura obter *inputs* sobre aquilo que procuram, que os motiva, entre outros.

Em termos de parcerias estratégicas, realizadas sem custos e somente através do produto, são várias: escolas de surf e desportos de aventura, parques de aventura, clubes de golf, federações nacionais como a Federação Portuguesa de Canoagem, a Federação Portuguesa de Vela, etc.

#### **4.1.6. Atividades-chave**

Por forma a satisfazer os clientes a empresa executa uma serie de atividades-chave que fazem com que o seu modelo de negócio funcione, em conjunto com os recursos-chave

permitem à empresa criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com os clientes e obter receita.

Para a empresa ARTSOF, SA todas as atividades, desde o planeamento da estratégia, à produção, acondicionamento, comunicação e comercialização do produto são fulcrais, pelo que a proposta de valor é assim criada como um todo.

Porém, da análise efetuada verifica-se que a ARTSOF, SA procura o encontro de soluções à medida do cliente pelo que, a atividade de desenvolvimento e inovação assume um papel preponderante na procura de superar diariamente as expectativas dos clientes.

Também as relações de confiança e de longo prazo com distribuidores nacionais e internacionais, a relação de proximidade com os consumidores, que é trabalhada através de várias ferramentas de marketing relacional e o processo produtivo assente em métodos artesanais, do qual o embalamento manual se distingue, são sem dúvida um acréscimo à proposta de valor face ao mercado.

#### **4.1.7. Recursos-chave**

Após analisar os dados recolhidos identificou-se que os recurso-chave da empresa ARTSOF, SA são de ordem: humano, físico e intelectual.

Ao nível dos recursos humanos a empresa dispõe de pessoas com conhecimento e experiência em desenvolvimento de produtos, gestão empresarial, comercial, gestão de produção, qualidade e sistemas informáticos, são trabalhadores altamente motivados e dedicados à empresa, sendo este capital humano um fator contributivo para a competitividade.

Os recursos físicos referem-se às matérias-primas de elevada qualidade, aos sistemas informáticos de apoio à organização e gestão da empresa, aos equipamentos produtivos e ao parque industrial.

Como referido anteriormente a ARTSOF, SA é uma empresa centenária que carrega um notável passado histórico, esta resistiu e triunfou ao teste do tempo estando hoje presente em 48 países com a sua marca de luxo: Lux Porto.

Reconhecida pela invulgar qualidade dos seus produtos, a ARTSOF, SA é referenciada muito além-fronteiras. Oprah Winfrey, Kate Moss, Nancy Reagan e Nicolas Cage são alguns dos nomes sonantes que preferem esta marca, são este tipo de referências que ajudam a promover a marca.

Participante, desde 2002, nas edições da Moda Lisboa, onde têm vindo a ser apresentados ao mercado nacional novos sabonetes Lux Porto, a ARTSOF, SA marcou também presença em duas edições do Portugal *Fashion*, entre outros eventos internacionais.

Em 2005, a ARTSOF, SA foi contratada pela MTV *Europe* para fornecer os seus produtos Lux Porto aos artistas convidados para a 12.<sup>a</sup> edição dos MTV *Europe Music Awards*, que se realizou em Lisboa.

Hoje em dia esta marca pode ser encontrada nos armazéns Harrods, em Londres, nas Galerias Lafayette, em Paris, e na SAKS na 5<sup>a</sup> Avenida, em Nova Iorque.

Pela sua preponderância, a propriedade intelectual da ARTSOF, SA assume-se hoje como um dos recursos-chave mais importantes, o elevado espólio de prémios nacionais e internacionais e o facto de ser a marca do setor preferida no país e no estrangeiro, fazem da ARTSOF, SA uma empresa de sucesso.

Importa ainda referir que a empresa entende, que os seus recursos são suficientes porém, de acordo com o volume de produção estes podem ser sempre alvo de um “*upgrade*”. Por exemplo, a empresa dispõe de recursos intelectuais suficientes para o desenrolar das suas atividades, no entanto a aposta na formação dos seus colaboradores assume-se como uma necessidade, porque se depreende que estes devem evoluir, e podem sempre fazer mais e melhor.

#### **4.1.8. Fluxo de rendimentos**

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010, p.30), “Se os clientes constituem o coração de um modelo de negócio, os fluxos de rendimento são as artérias.” As empresas têm de se questionar sobre o valor que cada segmento de clientes está verdadeiramente disposto a pagar?

Para que uma empresa se considere verdadeiramente sustentável esta deve ser bem-sucedida financeiramente.

No caso da empresa ARTSOF, SA os fluxos de rendimento são realizados através da venda de produtos nos vários segmentos de mercado, podem ser vendas contínuas ou mesmo vendas diretas e únicas a clientes finais.

Para o *mass market* são comercializados produtos de elevada qualidade a preços acessíveis. Disponível em supermercados, drogarias e mercearias, a gama mais económica



da ARTSOF, SA pode ser encontrada através de várias submarcas, algumas das quais estão no mercado há já várias décadas, como a patti, a lavanda, a rosaface e a luxo banho. Com a aquisição da saboaria e perfumaria Esperança, a oferta de produtos para este segmento de mercado alarga-se a outras marcas como a alfazema do monte, a veleiro, a chipre imperial, os técnicos pedra-pomes, alcatrão, enxofre e leite de burra, entre muitas outras.

No mercado intermédio podemos encontrar produtos de grande qualidade, mas com um *design* inovador e arrojado estes produtos diferenciam-se pelas embalagens que seguem as tendências mais atuais, pelas arrebatadoras e inesperadas colecções e pela oferta de fragrâncias ousadas e surpreendentes e podem ser encontrados em lojas gourmet, farmácias ou lojas tradicionais.

Num patamar de luxo, a ARTSOF, SA apresenta a Lux Porto, uma marca centenária portuguesa que carrega um notável passado histórico, os seus produtos são uma referência de requinte, autenticidade, tradição, luxo e Romantismo. Estes produtos encontram-se disponíveis em lojas de *design* seleccionadas e lojas exclusivas.

Quanto aos resultados, a ARTSOF, SA tem mantido desde 1994, ano em que a liderança da empresa passa a ser dos irmãos Artur e Sofia Silva, uma tendência de crescimento sustentado, para tal, muito tem contribuído a componente estratégica de solidificar a empresa através da diversificação e de uma base de elevada qualidade.

A crise económica que estamos a atravessar não afetou a empresa, que fabrica sabonetes e perfumes há mais de um século. Há 12 anos, a ARTSOF, SA exportava 10% do que produzia, apenas para os EUA e Inglaterra e o seu volume de negócio não ascendia os 2 milhões de euros. Em 2012, com uma faturação a rondar os 5,2 milhões de euros e as exportações a valerem cerca de 36% das vendas, a ARTSOF, SA exportou 38% da sua produção para 48 países, sendo os Estados Unidos o mercado que detém maior expressão (através da Lafco). Seguem-se os principais mercados internacionais, com a presença nas melhores lojas como a Lane Crawford (Hong Kong), Bergdorf Goodman (Nova Iorque), Conran Shop (Paris), Liberty (Londres), Isolée (Madrid), entre outras.

#### **4.1.9. Estrutura de custos**

A ARTSOF, SA entende que para operar de uma forma competitiva a estrutura de custos deve ser adequada e permanentemente atualizada.

Criar e entregar valor, manter bons relacionamentos e obter valor envolve custos. Pelo que uma eficiente gestão dos custos industriais, depende fundamentalmente de uma eficaz e rigorosa determinação dos diferentes custos fixos e variáveis.

Depois de definidos os recursos-chave, as atividades-chave e os parceiros-chave podemos então identificar os diferentes custos que a empresa tem que suportar.

A estrutura de custos da empresa é impulsionada principalmente pelo capital humano e pelo investimento em inovação e desenvolvimento de novos produtos. No entanto podemos ainda fazer referência a outros custos tais como, a manutenção das instalações, matérias-primas, embalagens, insumos produtivos, entre outros.

## 4.2. Tela do modelo de negócio

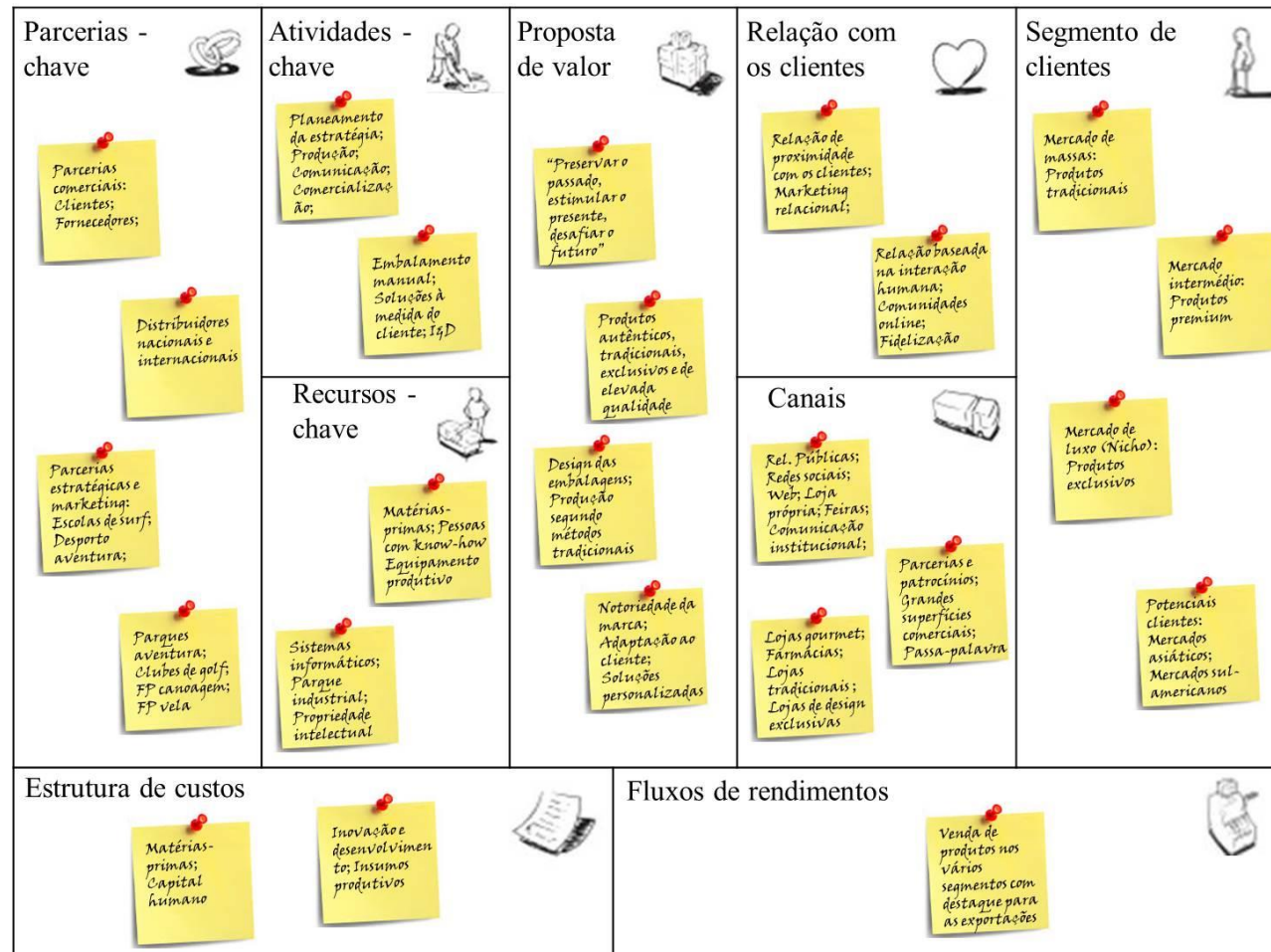


Figura 5: Modelo de negócio da ARTSOF, SA. Fonte – Elaboração própria.

### 4.3. Diagnóstico do modelo de negócio da empresa

Conhecer os seus atributos internos e compreender as mudanças do meio envolvente, ajudam a empresa a adaptar o seu modelo de negócio às constantes forças externas. A empresa deve acompanhar as tendências específicas do seu setor de atividade, monitorizar e interpretar fatores do seu ambiente competitivo e de mercado, que possam vir a influenciar o seu modelo de negócio.

Segundo Freire (1995, p. 143) “Os gestores não se devem limitar a atuar passivamente em função das tendências identificadas”, devem sim, “reforçar as competências das suas empresas, transformando assim aparentes ameaças em novas oportunidades.”

#### 4.3.1. Análise *SWOT*

Osterwalder e Pigneur (2010, p.216) referem que “(...) a análise *SWOT* proporciona uma boa base para discussões adicionais, para tomada de decisões e, no limite, para a inovação em torno dos modelos de negócio”.

“A análise *SWOT* proporciona quatro perspetivas para a avaliação dos elementos de um modelo de negócio, enquanto o *Model Business Canvas* proporciona a focagem necessária para uma discussão estruturada.”

O modelo *SWOT* apresentado na tabela 14, relaciona de uma forma simples as tendências detetadas no meio envolvente e a avaliação das capacidades da empresa com o *Model Business Canvas* proposto por Osterwalder e Pigneur (2010).

Blocos constitutivos	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Segmento de clientes	Diversos segmentos de clientes / mercados; Mercado geográfico abrangente; Marca de luxo presente em importantes	Dificuldade logística em chegar a alguns mercados (Bahrein e Índia).	As dificuldades financeiras de alguns concorrentes poderão permitir a conquista de novos clientes / mercados; Novos mercados (asiáticos, sul americanos);	Aparecimento de novos concorrentes; Conjuntura económica e social; Elevado número de grandes superfícies; Desconhecimento dos clientes das novas áreas

	mercados mundiais.		Explorar novas áreas geográficas ampliando ainda mais o raio de ação.	geográficas e hábitos de consumo.
<b>Relações com clientes</b>	Relações de proximidade; Fidelização; Aquisição de novos clientes regular; Obtenção permanente de <i>feedback</i> junto dos clientes (redes sociais; fãs, outros).	Elevada dependência do marketing relacional e da <i>Web</i> .	Valorização de uma estratégia de marketing convencional; Apostas nas estratégias de <i>CRM</i> por forma a criar vantagem competitiva face à concorrência.	Outros concorrentes; Atividades promocionais da concorrência (baixa de preços, descontos comerciais ofertas, outros).
<b>Canais</b>	Canal de vendas diversificado; Participação em feiras internacionais da especialidade; Vendas <i>online</i> .	Grande dependência dos distribuidores; Ausência de investimento em campanhas de comunicação/publicidade tradicional.	Exploração dos canais convencionais de publicidade; Articulação com plataformas logísticas que permitam o cumprimento dos prazos de entrega por parte dos distribuidores.	Perda de quota de mercado pelo facto de não investirem em publicidade tradicional; Passa-palavra negativo; Instabilidade do preço dos combustíveis; Rutura no fornecimento de produtos.
<b>Proposta de valor</b>	Qualidade do produto reconhecida pelo cliente; Estatuto social; Capacidade de elaborar soluções à medida	Dificuldade em antecipar gostos e consumos; Alguns produtos são indiferenciáveis e facilmente	Oferta de novos produtos; Novos produtos com marca própria; Alterar a imagem do produto de marca própria poderá tornar o produto mais	Instabilidade económica; Novos concorrentes que competem pelo binómio qualidade / preço; Penetração de produtos de origem estrangeira no mercado;

	<p>das necessidades dos seus clientes;</p> <p>Produtos exclusivos;</p> <p>Produção segundo métodos tradicionais;</p> <p><i>Design</i> das embalagens.</p>	imitáveis.	atrativo.	Desenvolvimento de produtos substitutos.
<b>Parcerias-chave</b>	<p>Relações de proximidade e confiança com parceiros comerciais e estratégicos;</p> <p>Parcerias que permitem o regular fornecimento.</p>	<p>Grande dependência dos fornecedores de matérias-primas;</p> <p>Por não possuir frota própria existe uma grande dependência dos distribuidores.</p>	<p>Alargar as parcerias com distribuidores e fornecedores de matérias-primas por forma a reduzir a sua dependência;</p> <p>Desenvolver alianças estratégicas com parceiros inseridos em mercados distantes, com excelente nível de conhecimento e poder de comunicação, além de compreenderem as necessidades específicas desses mercados, tornar-se-iam cruciais para o sucesso global da empresa.</p>	<p>Potenciais concorrentes (verticalização do mercado), isto é, os fornecedores podem eventualmente avançar para a conversão das matérias-primas que eles próprios fornecem.</p>

<b>Atividades-chave</b>	Produção diversificada de produtos; Produção flexível; Desenvolvimento e inovação.	Embalamento manual poderá limitar <i>(bottleneck)</i> a produtividade.	Automatizar o processo de embalamento; Apostar no <i>outsourcing</i> para funções que não façam parte do <i>core</i> da empresa.	Empresas concorrentes.
<b>Recursos-chave</b>	Trabalhadores com <i>know-how</i> , altamente motivados e dedicados à empresa; Acesso a matérias-primas de elevada qualidade; Notoriedade e reputação da marca; Recursos físicos, nomeadamente linhas de produção.	Baixa escolaridade dos funcionários; Tecnologia rudimentar no fabrico de sabonetes artesanais; Gestão da informação no seio da empresa.	Aliar o processo produtivo à constante evolução tecnológica; Implementação de <i>software</i> por forma a melhorar a gestão da informação do processo produtivo e controlo de <i>stocks</i> .	Dificuldade em manter a qualidade das matérias-primas; Constante evolução das novas tecnologias de informação.
<b>Fluxo de rendimentos / Estrutura de custos</b>	Oferta alargada de produtos; Elevado volume de exportações para o segmento de luxo; Economias de experiência.	Margens baixas (alguns produtos); Prazo médio de recebimentos elevado.	Oferta de novos produtos; Reforçar a sua presença através da marca própria por forma a permitir obter margens mais elevadas; Aumentar o volume de exportações para o segmento intermédio; Reduzir custos	Instabilidade da procura em função da conjuntura económico-financeira; Sensibilidade cada vez maior ao preço por parte dos clientes; Preço mais baixo de produtos da concorrência; Volatilidade dos preços das matérias-primas; Taxas de câmbio;

		operacionais; Crescente procura de produtos naturais por parte dos clientes.	Aumento da carga fiscal sobre o imposto de valor acrescentado; Queda do volume de vendas; Financiamentos com elevadas taxas de juro.
--	--	---	--

Tabela 14: Diagnóstico do modelo de negócio da empresa ARTSOF, SA. Fonte – Elaboração própria.

#### **4.3.2. Vantagens competitivas**

Depois de analisados os nove blocos constitutivos do modelo de negócio, e em resultado da análise *SWOT* descrita anteriormente, foi então possível identificarmos as seguintes vantagens competitivas:

- As economias de experiência, adquiridas pela acumulação do volume de produção ao longo de décadas, aliada a uma maior utilização de novas tecnologias nas diferentes etapas do processo produtivo, desde a seleção da matéria-prima até à comercialização e distribuição dos bens produzidos, poderão permitir uma redução dos custos unitários associados à produção.
- A confiança e a relação de proximidade existente com parceiros comerciais e estratégicos, alargadas a parceiros inseridos em mercados distantes, que possuam um excelente nível de conhecimento, poder de comunicação e que compreendam as necessidades específicas desses mercados, tornar-se-ão cruciais para o sucesso global da empresa.
- A capacidade de desenvolvimento e inovação que a empresa detém, aliada à elevada motivação e *know-how* do seu capital humano poderão com recurso a novas tecnologias e novas matérias-primas, contribuir para o desenvolvimento de novos produtos.
- A diversidade de produtos e os vários canais de venda, assim como o recurso a uma melhor articulação com plataformas logísticas permitirão o cumprimento dos prazos de entrega por parte dos distribuidores.
- O acesso a matérias-primas de qualidade, as técnicas de produção segundo métodos tradicionais, o *Design* das embalagens e a crescente procura por produtos naturais,



constituem um forte contributo para o desenvolvimento de produtos exclusivos e de elevada qualidade.

- A reputação e notoriedade da marca, assim como a qualidade do produto reconhecida pelo cliente, associados aos diversos segmentos de clientes, poderão com recurso às tecnologias de informação e comunicação facilitar a entrada em novos mercados geográficos ampliando ainda mais o seu raio de ação.

#### **4.3.3. Questões ao modelo de negócio**

A avaliação do modelo de negócio de uma forma proativa torna-se fundamental na deteção das várias direções para onde o modelo de negócio poderá evoluir.

Segundo Porter (1985) o primeiro fator determinante para a rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. A estratégia competitiva deve surgir da compreensão das regras da concorrência que são as que determinam a atratividade da indústria.

Todas as empresas estão inseridas num ambiente composto por um conjunto de forças competitivas que determinam o seu nível de retorno ou rentabilidade, sendo que a intensidade dessas forças variam de indústria para indústria, e podem mudar à medida que uma indústria evolui. De acordo com Porter (1980) as principais forças competitivas que permitem analisar a atratividade da indústria são:

- Potencial de novas entradas - Caracteriza-se pela entrada de novas empresas numa determinada indústria com o objetivo de ganhar quota de mercado. Estas novas entradas podem baixar os preços e os custos serem inflacionados, o que implica uma diminuição da rentabilidade.
- Rivalidade entre concorrentes atuais - Esta força competitiva, por sua vez, caracteriza-se pelas disputas por posições no mercado entre empresas do mesmo setor, podendo assumir diversas formas, tais como: concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e/ ou serviços e aumento do atendimento ao cliente e/ou garantias. Como dito anteriormente, cada uma destas forças competitivas tem intensidade variável em função do tipo de negócio no qual a empresa se encontra.
- Pressão de produtos substitutos - Esta força competitiva é caracterizada pelas empresas que produzem produtos substitutos. Neste caso, a rentabilidade pode ser

reduzida a partir do momento em que os produtos substitutos ofereçam uma alternativa de preço e qualidade mais atraente para os consumidores.

- Poder negocial dos clientes - Os clientes em função do seu poder de negociação podem forçar a indústria a baixar os preços e a melhorarem a qualidade dos produtos ou serviços, fazendo com que a concorrência entre as empresas se torne mais intensa.
- Poder negocial dos fornecedores - Esta força competitiva é caracterizada pelo poder de negociação dos fornecedores sobre as empresas de uma determinada indústria e pode ser exercida por exemplo, através de ameaças de aumento de preços ou a diminuição da qualidade dos bens e serviços adquiridos.

Como podemos verificar, as cinco forças competitivas determinam a rentabilidade da indústria, não só porque influenciam os preços e os custos, como os investimentos necessários das empresas numa determinada indústria (Porter, 1985).

Neste sentido e tendo por objectivo ajudar a empresa a pensar e adaptar o seu modelo de negócio à constante evolução da envolvente externa, procuramos relacionar na tabela 15 um conjunto amplo de fatores baseados nas 5 forças de Porter, a um conjunto de questões ao modelo de negócio, assim como o impacto que terá *no Business Model Canvas*.

Considerando que os fatores que influenciam o mercado e afetam o comportamento de compra se encontram permanentemente em evolução, As questões colocadas ao modelo de negócio tornam-se particularmente importantes na medida em que, ajudam a empresa a identificar ações, bem como o bloco constitutivo onde deve atuar. Desta forma a empresa poderá reagir de forma mais rápida e consistente às constantes forças competitivas.

Novas questões podem e (devem) ser acrescentadas pela empresa, com o intuito de tornar o modelo de negócio mais robusto.

<b>Forças</b>	<b>Fatores que influenciam o mercado e afetam o comportamento de compra</b>	<b>Questões ao modelo de negócio</b>	<b>Impacto no <i>Business Model Canvas</i></b>
Rivalidade entre concorrentes atuais	Custos fixos	Como reduzir custos com pessoal (sem causar desmotivação)?	Estrutura de custos; Recursos-chave.

Pressão de produtos substitutos		Podemos reagrupar recursos?	Recursos-chave; Estrutura de custos.
		Como podemos aumentar a automatização dos nossos processos?	Recursos-chave.
	Redução no preço de venda do produto	Que ajustamento podemos fazer à proposta de valor?	Proposta de valor.
		Como podemos criar economias de escala?	Recursos-chave.
		Como podemos criar economias de gama?	Recursos-chave.
	Aparecimento de novos materiais	Que outros materiais podemos utilizar no atual processo de fabrico?	Parcerias-chave; Recursos-chave.
		Das sobras do material resultante do processo de fabrico, podem ser desenvolvidos novos materiais (através da reutilização)?	Parcerias-chave; Recursos-chave.
		Podemos misturar outros materiais originando um novo?	Recursos-chave; Estrutura de custos.
		Que parcerias podemos fazer para alcançar novas matérias-primas?	Parcerias-chave; Recursos-chave.
	Diferenciação e ameaça de produtos substitutos	Como podemos inovar e/ou criar produtos de maior valor acrescentado?	Atividades-chave; Recursos-chave; Atividades-chave.
		Que produtos podem substituir os nossos?	Proposta de valor; Parcerias-chave.
		Com que facilidade os clientes podem	Parcerias-chave;
Potencial de			

novas entradas		mudar para esses produtos substitutos?	Segmento de clientes; Proposta de valor.
	Aparecimento de novos equipamentos e/ou novas técnicas de produção	Que novas técnicas de produção ou equipamentos produtivos podemos copiar de outros tipos de indústria?	Atividades-chave; Recursos-chave.
		Que parcerias podemos estabelecer para o desenvolvimento de novos equipamentos?	Parcerias-chave.
	Entrada de novos concorrentes	Podem os nossos fornecedores transformarem-se em concorrentes?	Parcerias-chave.
		Que novos concorrentes existem?	Parcerias-chave.
		Que vantagens e desvantagens competitivas possuem?	Parcerias-chave.
		Quais são as suas propostas de valor	Parcerias-chave.
		Qual a sua estrutura de custos?	Parcerias-chave.
		Em que segmentos de clientes estão focados?	Segmento de clientes.
	Capital necessário	A infra-estrutura económica apoia de forma adequada as atividades-chave?	Atividades-chave; Estrutura de custos.
		Como podemos aumentar o investimento por forma a criarmos novas barreiras à entrada?	Fluxo de rendimentos.
		Com que facilidade podemos obter financiamento?	Fluxo de rendimentos.
		Qual o custo de obtermos financiamento?	Estrutura de custos
	Redução no volume de vendas	Onde é que podemos praticar as margens maiores?	Fluxo de rendimentos.
		Podemos criar sinergias de recursos,	Estrutura de

		atividades e/ou de canais se servirmos simultaneamente os três segmentos de clientes?	custos; Canais
		Como podemos manter os rendimentos?	Parcerias-chave; Atividades-chave; Recursos-chave; Estrutura de custos; Fluxo de rendimentos.
Poder negocial dos fornecedores	Poder dos fornecedores e/ou outros atores na cadeia de valor	Estão a emergir novos fornecedores?	Parcerias-chave.
		Que dependência temos para com os nossos fornecedores?	Parcerias-chave.
		Que barreiras podem ser criadas para dificultar uma possível entrada dos fornecedores na nossa indústria?	Parcerias-chave; Atividades-chave
		Quais as empresas chave na nossa cadeia de valor?	Parcerias-chave.
		Em que medida o nosso modelo de negócio depende de outras empresas?	Parcerias-chave; canais.
	<i>Stakeholders</i>	Que <i>stakeholders</i> influenciam o nosso modelo de negócio?	Canais; Recursos-chave; Parcerias-chave; Segmento de clientes.
Poder negocial dos clientes	Alteração das necessidades do cliente	Qual o grau de influência dos trabalhadores?	Recursos-chave.
		Onde estão as maiores necessidades dos clientes?	Proposta de valor.
		Que necessidades dos clientes ainda não foram satisfeitas?	Proposta de valor.

		Como podemos criar novas oportunidades?	Proposta de valor.
		Será que cada segmento precisa de uma proposta de valor separada e específica?	Proposta de valor; Segmento de clientes.
		Deve a proposta de valor alterar-se por forma a adaptar-se a estas possíveis necessidades?	Proposta de valor.
	Aparecimento de novos clientes	Qual será o impacto no caso de perdermos o nosso principal cliente?	Segmento de clientes.
		Podemos servir novos segmentos de clientes?	Segmento de clientes.
		Onde está o maior potencial de crescimento?	Segmento de clientes.
		Qual o interesse em focarmo-nos sobre os mercados emergentes?	Segmento de clientes; Proposta de valor; Fluxo de rendimentos.
		Que setores estão em declínio?	Segmento de clientes.

Tabela 15: Questões ao modelo de negócio da empresa ARTSOF, SA. Fonte – Elaboração própria.

## **Capítulo 5 - Conclusões e considerações finais, limitações e pesquisa futura**

### **5.1. Conclusões e considerações finais**

A revisão da literatura mostrou-nos que o conceito de empresa familiar ainda não é universal, nos últimos 10 anos, o campo de estudos de empresas familiares não foi preciso na definição de empresa familiar, apesar das diversas tentativas para distinguir as empresas familiares das empresas não familiares, não há uma definição amplamente aceite e a literatura contínua com dificuldades em definir empresa familiar. Ainda assim, o princípio fundamental das definições circula em torno do importante papel da família na definição da visão, criação de recursos, capacidades únicas e controlo do negócio.

De facto as PME familiares ocupam, hoje em dia, um papel extremamente importante na economia, tanto no âmbito nacional como no internacional.

A nível mundial as estimativas são de que 65% a 80% das empresas são familiares, em Portugal embora não se conheçam estudos sobre esta matéria, a associação portuguesa das empresas familiares, estima que entre 70 a 80% das empresas sejam de cariz familiar e que estas contribuem para cerca de 60% do emprego e 50% do produto interno bruto.

Assim, dado o impacto crescente do peso das empresas familiares no tecido empresarial português e as suas características tão particulares, características essas que existem em grande parte, devido à relação extremamente forte que existe entre dois sistemas originalmente distintos, a família e a empresa, tornou-se particularmente relevante compreender o fenómeno destas empresas pela ótica do modelo de negócios.

No caso da ARTSOF, SA verificamos que se trata de uma PME de cariz familiar, um negócio que se mantém na mesma família há quatro gerações. Esta classificação segue a recomendação da Comissão Europeia, que classifica as PME como sendo todas as empresas com um número de funcionários menor do que 250 pessoas, volume total de negócios inferior a €50 milhões ou cujo balanço total anual não exceda €43 milhões (*European Commission*, 2003) e é coerente com a maioria dos investigadores, que definem empresa familiar como aquela em que a propriedade e o controlo são maioritariamente detidos pela família e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa.

Na sequência da análise efetuada verificamos que a relação que existe entre família e empresa é de irmãos, uma relação sustentada por Guerreiro (1996) que refere que quando

entre irmãos existe um bom entendimento, quando estes têm conhecimentos profissionais que lhes podem proporcionar a obtenção de sinergias, procuram muitas vezes apostar em projectos empresariais. Assim, irmãos com uma participação de capital equilibrada acabam por colaborar na condução dos destinos da empresa (Ussman, 2004).

A particularidade da ARTSOF, SA pode ser encontrada no facto de se manter como uma das empresas tradicionais mais bem-sucedidas, tanto a nível de satisfação dos clientes, como a nível de adaptação a novos tempos, novos mercados e novos desígnios. Em tempos pouco virtuosos para as PME's, a ARTSOF, SA tem conseguido acompanhar o ritmo das movimentações do mercado, com maiores ou menores quebras tem inclusive conseguido criar novas oportunidades de negócio, levando mesmo a que esta fosse reconhecida pelo IAPME com o prémio PME excelência 2013. O sucesso da ARTSOF, SA é coerente com Moreira (2009) quando refere que as PME resistem melhor às crises, possuem uma capacidade de adaptação muito maior, adaptam-se com relativa facilidade à evolução das condições económicas e sociais, tentando, não raras vezes, a exploração de mercados que não são explorados pelas grandes empresas.

Sob o lema 'Preservar o Passado, Estimular o Presente, Desafiar o Futuro' a ARTSOF, SA diferencia-se pelas várias décadas de experiência e pela qualidade dos seus produtos, sustentada em valores como a autenticidade, genuinidade e tradição. Estas características são consistentes com Ussman (2004) quando refere que as organizações familiares possuem características muito próprias, nomeadamente que a criação de valores e tradições é mais continuada, operam sobretudo numa perspetiva de longo prazo e sabem fazê-lo através de gerações.

No decorrer da análise verificamos ainda que a ARTSOF, SA detém um capital humano bastante comprometido com a empresa. O facto de a atividade laboral se desenvolver sob um clima de pertença, em que os interesses são comuns e desenvolvidos num ambiente de confiança mútua, leva a que os trabalhadores estejam altamente motivados e dedicados à empresa, sendo este um fator contributivo para a competitividade da empresa. De acordo com Gallo et al. (1996), a empresa familiar pode ter dois grupos de pontos fortes essenciais e diferenciadores baseados na unidade e na dedicação.

A unidade entre as pessoas, a harmonia nas suas escolhas e a forma de atuar permite que haja pontos de interesse comuns entre os membros da família que trabalham na empresa familiar. Ao passo que a dedicação, a vontade de um comprometimento ativo e



duradouro, levam à entrega de todos, à consecução do bem comum, à auto-exigência e ao desafio para fazer cada vez melhor.

No que diz respeito à definição e identificação dos componentes constituinte de um modelo de negócio a literatura mostrou-se bastante vasta. Desde o seu aparecimento, até aos dias de hoje, os autores têm tido diferentes visões sobre os componentes que compõem este conceito, não existe na literatura uma definição consensual para o termo, a literatura académica é fragmentada e as definições inconsistentes.

Ainda assim, a revisão da literatura evidenciou que um modelo de negócio é uma ferramenta conceitual de apoio à gestão que tem como principal objetivo, descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor pela organização.

Neste estudo optou-se por fazer a caracterização do modelo de negócio da empresa ARTSOF, SA através da metodologia *Business Model Canvas*. A escolha baseou-se no facto de ser uma metodologia simples, intuitiva e de fácil compreensão que sistematiza a forma de pensar de um modelo de negócio sem descurar a complexidade de como a empresa funciona.

Assim, a caracterização do modelo de negócio da empresa ARTSOF, SA e o seu diagnóstico realizado através da análise *SWOT* a cada uma das componentes permitiu construir uma visão global sobre o modelo e o posicionamento da empresa face aos clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio. A análise efetuada tornou-se particularmente relevante na medida em que permitiu não só identificar através da avaliação interna da empresa, forças e fraquezas e da avaliação da posição da empresa face ao meio envolvente, oportunidades e ameaças como paralelamente foi possível compreender as vantagens competitivas (indexadas ao modelo) que conduzem a desempenhos superiores e duradouros.

As ameaças identificadas devem ser encaradas como desafios que poderão ser colmatados com o desenvolvimento de forças internas e forças externas decorrentes da boa relação com clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio. A avaliação do modelo de negócio de uma forma proactiva é fundamental na deteção das várias direções para onde o modelo de negócio poderá evoluir.

Neste sentido, com o objetivo de ajudar a empresa a adaptar o seu modelo de negócio à constante evolução da envolvente externa foram desenvolvidos no capítulo 5.3.3 um conjunto amplo de fatores baseados nas 5 forças de Porter, que relacionamos a um

conjunto de questões ao modelo de negócio. As questões colocadas ao modelo de negócio tornam-se particularmente importantes na medida em que, ajudam a empresa a identificar ações, bem como o bloco constitutivo onde deve atuar. Desta forma a empresa poderá reagir de forma mais rápida e consistente às constantes forças competitivas.

E como nenhuma empresa atua de forma isolada, a empresa deve continuar a compreender e acompanhar as tendências específicas do seu setor de atividade, monitorizar e interpretar fatores do seu ambiente competitivo e de mercado, que possam vir a influenciar o seu modelo de negócio.

## **5.2. Limitações do estudo**

Este estudo apresenta algumas limitações, embora no decorrer da sua elaboração se tenha procurado ir de encontro aos objetivos da investigação, a principal limitação está relacionada com a indisponibilidade das empresas em participarem no estudo. Com recurso à informação disponibilizada pela APEF- Associação Portuguesa das Empresas Familiares foram contactadas (e-mail) entre abril e agosto 44 PME's familiares, porém apenas duas se mostraram disponíveis para participarem do estudo.

Outro fator limitativo poderá ser o facto de tratar de um estudo de um caso único, na medida em que não nos permite fazer a comparação do modelo de negócio da empresa ARTSOF, SA com o modelo de negócio de outras empresas do mesmo setor que desenvolvam a mesma actividade.

Por questões de confidencialidade não nos foi possível concretizar e aprofundar muitos dos aspetos financeiros e operacionais da empresa ARTSOF, SA que teriam ajudado a perceber melhor o modelo de negócio da empresa.

## **5.3. Pesquisa futura**

Para investigações futuras seria interessante que se desenvolvesse este trabalho numa perspetiva mais abrangente, selecionando, para tal, uma amostra estatisticamente significativa, extensível à população de PME's familiares em Portugal, que seria possível, por exemplo com uma participação mais ativa da APEF – Associação Portuguesa das Empresas Familiares.

Neste contexto, poderá continuar-se a analisar empresas de pequena dimensão, tal como neste estudo, ou inferir-se sobre a evolução do modelo de negócios à medida que estas empresas se vão tornando maiores, se existe realmente evolução e se faz efetivamente sentido separar este tipo de empresas pela dimensão. Seria igualmente interessante um estudo comparativo entre modelo de negócios de PME's familiares e não familiares.

Recomenda-se ainda para trabalhos futuros, estudar empreendedorismo e/ou intra-empendedorismo e o seu papel no desenvolvimento de modelos de negócios, estudar como surgem e como se formam novos modelos de negócios nos diferentes setores da economia e estudar modelos de negócios como fator de inovação para as organizações, em particular nos negócios *online*, onde se sugere um maior foco de investigação a realizar no futuro.

## Referências bibliográficas

Alt, R., Zimmermann, H. (2001). "Introduction to Special Section – Business Models." Electronic Markets, vol. 11, no.1, p. 1-13.

Amit, R., Zott, C. (2001). "Value creation in e-business". Strategic Management Journal. 22, p. 493-520.

Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF).

Associação Portuguesa das empresas familiares. "Estatutos da associação Portuguesa das empresas familiares – 2008." Obtido em 22 de janeiro de 2014 (<http://foreigners.textovirtual.com/apef/estatutos.pdf>)

Astrachan, J., Klein, S. e Smyrnios, K. (2002). "The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem." Family business review, vol. 15, no.1, p. 45-58.

Brenes, R. E., Madrigal, K. e Requena, B. (2011). "Corporate governance and family business performance". Journal of Business Research 64, p.280-285.

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2010). "From strategy to business model and to tactics". Long Range Planning, p. 195-215.

Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. (2002). "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies". Industrial and Corporate Change, vol.11, no.3, p.529-555.

Chrisman, J. J., Chua, H. J. e Sharma, P. (2005). "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm". Baylor University. Entrepreneurship theory and practice, p. 555-575.

Chua, H. J., Chrisman, J. J. e Sharma, P. (1999). "Defining the family business by behavior". Baylor University. Entrepreneurship theory and practice, p.19-39.

Comissão Europeia (2008). “*Prioridade às PME – A Europa é boa para as PME e as PME são boas para a Europa*”. Comissão europeia: Empresa e Indústria.

Dyer, G. W. (2003).” *The Family: The Missing Variable in Organizational*.” Baylor University. Entrepreneurship theory and practice, p.401-416.

European Comission (2003). “*Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*”. Jornal oficial da união europeia, p.36-41.

European Comission (2012).” *Eu SME’s in 2012: at the crossroads - Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*.” European commission. Rotterdam

European Comission (2013).” *Annual report on European SMEs 2012/2013*.” European commission.

Freire, A. (1995).”*Estratégia- Sucesso em Portugal*”. Lisboa: Editorial Verbo

Gallo, A. M., Ribeiro, S. V. (1995). “*A gestão das empresas familiares*.”Lisboa: Iberconsult.

George, G., Bock J. A. (2011). “*The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research*”.Entrepreneurship theory & practice, p.83-111.

Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. e Lansberg, I. (1997). “*Generation to generation – Life cycles of the family business*.” United States of America: Owner Managed Business institute. Obtido em 20 de janeiro de 2014 ([http://www.google.pt/books?hl=en&lr=&id=ScDm6NUEr-MC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Gersick,+K.+E.%3B+&ots=E8RIYUmtVh&sig=bEVXPP\\_rzDjMCPUBb1jGkHmdy4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Gersick%2C%20K.%20E.%3B&f=false](http://www.google.pt/books?hl=en&lr=&id=ScDm6NUEr-MC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Gersick,+K.+E.%3B+&ots=E8RIYUmtVh&sig=bEVXPP_rzDjMCPUBb1jGkHmdy4&redir_esc=y#v=onepage&q=Gersick%2C%20K.%20E.%3B&f=false))

Gil, C. A. (1989).”*Métodos e técnicas de pesquisa social*”. 2ª edição. São Paulo: Atlas S.A

Gil, C. A. (2010).”*Como elaborar projetos de pesquisa*”. 2ª edição. São Paulo: Atlas S.A

Guerra, I. (2006). “*Pesquisa qualitativa e análise de conteúdos – Sentidos e formas de uso.*” Estoril: Princípia.

Guerreiro, D. M. (1996). “*Famílias na atividade empresarial – PME em Portugal.*” Oeiras: Celta

Habbershon, G. T., Williams, L. M. (1999). “*A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms.*” Family business review, vol.12, no.1, p.1-26.

Hedman, J., Kalling, T. (2003). ”*The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations*”. European Journal of Information Systems, vol. 12, p. 49-59.

INE, (2010). “*Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal – 2008*”. Instituto Nacional de Estatística.

INE, (2012).”*Empresas em Portugal – 2010*”. Instituto Nacional de Estatística.

INE, (2013). “*Empresas em Portugal – Perfil das sociedades - 2011*”. Instituto Nacional de Estatística.

James, S. H. (1999).” *Owner as manager, extend horizons and the family firms.*”International journal of the economics of business, vol.6, No. 1, p. 41 – 55.

Johnson, M. W., Christensen, H. C. e Kagermann, H. (2008). “*Reinventing your business model*”. Harvard Business Review, p. 57-68.

Klang, H. J., Wallnofer, M. e Hacklin, F. (2010). “*The Anatomy of the Business Model: A Syntactical Review and Research Agenda*”. Paper to be presented at the Summer Conference 2010 on opening up innovation: Strategy, Organization and Technology at Imperial College London Business School, June 16 - 18, 2010.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, V. J. (2013). “*Mercator XXI, Teória e Prática do Markting*”. 15.ª edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Magretta, J. (2002). “*Why Business Models Matter*”. Harvard Business Review, Vol. 80, no.5, p. 86-92.

Moreira, A. (2009).” *Desafios das PME num Contexto de Globalização, Percursos & Ideias.*” In, percursos & ideias, revista científica do ISCET nº 1, 2ª Série. Porto: Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo: p.43-57.

Morris, M., Schindehutte, M. e Allen, J. (2005). “The entrepreneur`s business *model: toward a unified perspetive*”. Journal of Business Research, vol. 58, p. 726-735.

Mota, S. (2012).” *Análise do Modelo de Negócio da Stokvis Celix*” (Dissertação de mestrado). Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Moura, B. (2006).”*Logística, Conceitos e Tendências*”. Famalicão: Centro Atlântico

OECD (2005). “ *OECD SME and Entrepreneurship Outlook: 2005*”. Obtido em 17 de janeiro de 2014 (<http://www.camaras.org/publicado/europa/pdf/8505011E.pdf>)

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2002). “*An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness*”. 15º Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy Bled, Slovenia, June 17 - 19, 2002. Université de Lausanne Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne, Suíça.

Osterwalder, A. (2004). “*The Business Model Ontology - A proposition in a design science approach Business*” (tese de doutoramento). Université de Lausanne Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne, Suíça. Obtido em 03 de dezembro de 2013 ([http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder\\_phd\\_bm\\_ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf))

Osterwalder, A., Pigneur, Y. e Tucci, C. (2005). “*Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*”. Communications of the Association for Information Systems, vol.15. Obtido em 11 de novembro de 2013 (<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.83.7452&rep=rep1&type=pdf>)

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). “*Criar modelos de negócio*”. John Wiley & Sons, Inc. (Tradução Rocha E.) 2ª edição. Alfragide: Dom Quixote.

Porter, M. E. (1980). “*Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*”. New York; London: Free Press. Obtido em 24 de outubro de 2014 ([http://www.iseg.utl.pt/aula/cad1505/Textos\\_Apoio/Techniques\\_Analyzing\\_Industries\\_a.pdf](http://www.iseg.utl.pt/aula/cad1505/Textos_Apoio/Techniques_Analyzing_Industries_a.pdf))

Porter, M. E. (1985). “*Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*”. New York; London: Free Press.

Poutziouris, Z. P., Smyrnios, X. K. e Klein, B. S. (2006).” *Handbook of Research on Family Business.*” Cheltenham, UK - Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing Limited.

Prodanov, C., Freitas, E. (2013). “*Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.*” 2ª edição. Novo Hamburgo – Rio Grande do Sul – Brasil: Feevale.

Quivy, R., Campenhoudt, V. L. (1992). “*Manual de investigação em ciências sociais.*” Lisboa: Gradiva.

Roldão, V., Ribeiro, J. Silva (2007). “*Gestão das operações: Uma abordagem integrada.*” Lisboa: Monitor.

Schramm, W. (1971). “*Notes on case studies of instructional media projects*”. “Working paper”, Institute for Communication Research Stanford University. Obtido em 06 de janeiro de 2014 (<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED092145.pdf>)

Shafer, S., Smith, H. e Linder, J. (2005). “*The power of business models*”. Kelly School of Business, Indiana University, p. 199-207.

Sharma, P., Chrisman, J. J. e Chua, H. J. (1997).” *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges.*” Family Business Review, vol.10, no.1.



Sharma, P. (2004). “*An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future.*” *Family Business Review*, vol.17, no.1, 1-36.

Stake, E. R. (2011). “*Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*”. Porto Alegre: Artmed Editora S.A.

Stake, E. R. (2012). “*A arte da investigação com estudos de caso*”. 3ª edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Teece, D. J. (2009). “*Business Models, Business Strategy and Innovation*”. Long Range Planning 43. Elsevier Publications, p. 172-194.

Timmers, P. (1998). “*Business Models for Electronic Markets*”, *EM-Electronic Markets* Vol. 8, no.2, p. 3-8.

Ussman, M. A. (2004). “*Empresas familiares.*” Lisboa: Sílabo.

Yin, K. R. (1994). “*Case study research: design and methods.*” 2ª edição. California: Sage.

Yin, K. R. (2009). “*Case study research: design and methods.*” 4ª edição. California: Sage.

Zott, C., Amit, R. (2006), “*Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*”. Working Paper, INSEAD & University of Pennsylvania. Obtido em 04 de Dezembro de 2013 (<http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=2617>)

Zott, C., Amit, R. e Massa, L. (2010). “*The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*”. Working paper wp-862, IESE Business School Univeristy of Navarra.

## Anexos

### Anexo 1 - Empresas, emprego e valor bruto das PME na EU-27 em 2012

	Micro	Small	Medium	SMEs	Large	Total
Number of Enterprises						
Number	18 783 480	1 349 730	222 628	<b>20 355 839</b>	43 454	20 399 291
%	92,1%	6,6%	1,1%	<b>99,8%</b>	0,2%	100%
Employment						
Number	37 494 458	29 704 352	22 615 906	<b>86 814 717</b>	43 787 013	130 601 730
%	28,7%	20,5%	17,3%	<b>66,5%</b>	33,5%	100%
Value Added at Factor Costs						
Milion Euros	1 242 724	1 076 388	1 076 270	<b>3 395 383</b>	2 495 926	5 891 309
%	21,1%	18,3%	18,3%	<b>57,6%</b>	42,4%	100%

Anexo 1 - Empresas, emprego e valor bruto das PME na EU-27 em 2012. Fonte – *Commission*( 2013)

Anexo 2 - O setor empresarial português em 2010

Tipo de empresas		Empresas	Pessoal ao serviço	Pessoal remunerado	Volume de negócios
		N.º			10 <sup>3</sup> Euros
<b>Total de Empresas</b>		1 168 964	3 960 734	3 122 505	401 261 320
Peso no total (%)		100,0	100,0	100,0	100,0
Tx. Var. 09/10 (%)		-4,5	-2,3	-1,1	3,9
Por atividade	<b>Empresas financeiras</b>	<b>24 814</b>	<b>117 466</b>	<b>96 061</b>	<b>44 871 210</b>
	Peso no total (%)	2,1	3,0	3,1	11,2
	Tx. Var. 09/10 (%)	-2,7	0,3	1,0	-1,2
	<b>Empresas não financeiras</b>	<b>1 144 150</b>	<b>3 843 268</b>	<b>3 026 444</b>	<b>356 390 110</b>
	Peso no total (%)	97,9	97,0	96,9	88,8
	Tx. Var. 09/10 (%)	-4,6	-2,4	-1,2	4,6
Por forma jurídica	<b>Empresas individuais</b>	<b>802 490</b>	<b>927 013</b>	<b>180 072</b>	<b>19 717 884</b>
	Peso no total (%)	68,6	23,4	5,8	4,9
	Tx. Var. 09/10 (%)	-5,8	-5,6	-0,4	-6,9
	<b>Sociedades</b>	<b>366 474</b>	<b>3 033 721</b>	<b>2 942 433</b>	<b>381 543 436</b>
	Peso no total (%)	31,4	76,6	94,2	95,1
	Tx. Var. 09/10 (%)	-1,5	-1,3	-1,2	4,5
Por dimensão	<b>PME</b>	<b>1 167 811</b>	<b>3 071 709</b>	<b>2 235 410</b>	<b>219 964 288</b>
	Peso no total (%)	99,9	77,6	71,6	54,8
	Tx. Var. 09/10 (%)	-4,5	-3,4	-2,2	1,6
	<b>Grandes</b>	<b>1 153</b>	<b>889 025</b>	<b>887 095</b>	<b>181 297 032</b>
	Peso no total (%)	0,1	22,4	28,4	45,2
	Tx. Var. 09/10 (%)	1,4	1,5	1,5	6,8

Anexo 2 - O setor empresarial português em 2010. Fonte - INE (2012)

Anexo 3 - Indicadores de emprego em empresas não financeiras em 2010

Indicadores	Empresas não financeiras				
	TOTAL	Por forma jurídica		Por dimensão	
		Empresas individuais	Sociedades	PME	Grandes
<b>Pessoal ao serviço (N.º)</b>	<b>3 843 268</b>	<b>907 800</b>	<b>2 935 468</b>	<b>3 025 155</b>	<b>818 113</b>
Peso no total (%)	100,0	23,6	76,4	78,7	21,3
Tx. Var. 09/10 (%)	-2,4	-5,6	-1,4	-3,5	1,7
<b>Pessoal remunerado (N.º)</b>	<b>3 026 444</b>	<b>178 842</b>	<b>2 847 602</b>	<b>2 210 143</b>	<b>816 301</b>
Peso no total (%)	100,0	5,9	94,1	73,0	27,0
Tx. Var. 09/10 (%)	-1,2	-0,4	-1,3	-2,2	1,6
<b>Gastos com o pessoal (10<sup>3</sup> Euros)</b>	<b>52 231 992</b>	<b>1 649 086</b>	<b>50 582 905</b>	<b>33 621 653</b>	<b>18 610 338</b>
Peso no total (%)	100,0	3,2	96,8	64,6	35,6
Tx. Var. 09/10 (%)	1,1	-6,3	1,3	-0,6	4,3
<b>Remunerações (10<sup>3</sup> Euros)</b>	<b>40 544 335</b>	<b>987 581</b>	<b>39 556 754</b>	<b>26 305 048</b>	<b>14 239 287</b>
Peso no total (%)	100,0	2,4	97,6	64,9	35,1
Tx. Var. 09/10 (%)	1,5	-5,5	1,7	0,1	4,2
Gastos com pessoal <i>per capita</i> (10 <sup>3</sup> Euros/pessoa)	13,59	1,82	17,23	11,11	22,75
Peso dos gastos com o pessoal no VAB (%)	59,19	21,45	62,79	61,53	55,38
Produtividade aparente do trabalho (10 <sup>3</sup> Euros/pessoa)	23,04	8,64	27,49	18,21	40,91
Produtividade do trabalho ajustada ao salário (%)	133,49	93,73	154,76	119,68	179,43

Anexo 3 - Indicadores de emprego em empresas não financeiras em 2010. Fonte - INE (2012)

Anexo 4 - Principais indicadores das sociedades não financeiras em 2011

Indicadores	Total	Por dimensão				
		PME				Grandes
		Micro	Pequenas	Médias	Total	
<b>Sociedades (N.º)</b>	<b>300 923</b>	<b>254 764</b>	<b>39 037</b>	<b>6 027</b>	<b>299 828</b>	<b>1 095</b>
Peso no total de sociedades (%)	100,0	84,7	13,0	2,0	99,6	0,4
<b>Pessoal ao serviço (10<sup>3</sup> euros)</b>	<b>2 786 563</b>	<b>735 440</b>	<b>715 612</b>	<b>531 901</b>	<b>1 982 953</b>	<b>803 610</b>
Peso no total de sociedades (%)	100,0	26,4	25,7	19,1	71,2	28,8
<b>Volume de negócios (10<sup>3</sup> euros)</b>	<b>329 919 518</b>	<b>49 825 373</b>	<b>66 856 058</b>	<b>70 068 227</b>	<b>186 749 659</b>	<b>143 169 860</b>
Peso no total de sociedades (%)	100,0	15,1	20,3	21,2	56,6	43,4
<b>Valor acrescentado bruto a preços de mercado (10<sup>3</sup> euros)</b>	<b>75 611 338</b>	<b>11 203 350</b>	<b>15 880 936</b>	<b>16 533 138</b>	<b>43 617 425</b>	<b>31 993 913</b>
Peso no total de sociedades (%)	100,0	14,8	21,0	21,9	57,7	42,3
<b>Gastos com o pessoal (10<sup>3</sup> euros)</b>	<b>49 060 041</b>	<b>8 569 553</b>	<b>11 593 118</b>	<b>10 789 949</b>	<b>30 952 620</b>	<b>18 107 421</b>
Peso no total de sociedades (%)	100,0	17,5	23,6	22,0	63,1	36,9
<b>Excedente bruto de</b>	<b>26 660 338</b>	<b>2 689 370</b>	<b>4 415 415</b>	<b>5 841 507</b>	<b>12 946 293</b>	<b>13 714 045</b>

<b>exploração (10<sup>3</sup> euros)</b>						
Peso no total de sociedades (%)	100,0	10,1	16,6	21,9	48,6	51,4
VABpm/Volume de negócios (%)	22,9	22,5	23,8	23,6	23,4	22,3
Gastos com o pessoal/VABpm (%)	64,9	76,5	73,0	65,3	71,0	56,6
VABpm por pessoa empregada (Euros/pessoa)	27 134	15 234	22 192	31 083	21 996	39 813
Desvio-padrão-VABpm por pessoa empregada (Euros/pessoa)	138 129	38 323	68 657	159 765	95 560	208 328
Gastos com pessoal por pessoa empregada (Euros/pessoa)	17 606	11 652	16 200	20 286	15 609	22 533
Desvio-padrão-Gastos com o pessoal por pessoa empregada (Euros/pessoa)	13 393	8 752	10 370	13 637	11 353	16 425

Anexo 4 - Principais indicadores das sociedades não financeiras em 2011. Fonte - INE (2013)

## Anexo 5 - Principais indicadores das sociedades não financeiras por setor de atividade económica em 2011

Setor de actividade económica	Sociedades	Pessoal ao serviço	Volume de negócios (VVN)	VABpm	Gastos com o pessoal	EBE	VABpm/VN	Gastos com o pessoal/VABpm	VABpm por pessoa empregada	Desvio-padrão VABpm por pessoa empregada	Gastos com o pessoal por pspés empregada	Desvio-padrão gastos com o pessoal por pspés empregada
	N.º		10 <sup>3</sup> euros				%		Euros/ pessoa			
Sociedades	300 923	2 786 563	329 919 518	75 611 338	49 060 041	26 660 338	22,9	64,9	27 134	138 129	17 606	13 393
Agricultura e pesca	8 091	46 662	3 377 229	657 132	574 155	290 275	19,5	87,4	14 083	22 434	12 305	7 758
Peso no total (%)	2,7	1,7	1,0	0,9	1,2	1,1						
Indústria e Energia	37 034	678 096	102 101 383	22 559 386	11 995 041	10 443 584	22,4	53,2	33 269	176 349	17 689	11 046
Peso no total (%)	12,3	24,3	30,9	29,8	24,4	39,2						
Construção	35 374	316 563	27 993 559	6 865 447	5 192 344	1 460 369	24,5	75,6	21 687	69 530	16 402	11 545
Peso no total (%)	11,8	11,4	8,5	9,1	10,6	5,5						
Comércio	85 760	599 492	119 987 664	14 381 966	10 241 665	3 976 696	12,0	71,2	23 990	56 581	17 084	13 153
Peso no total (%)	28,5	21,5	36,4	19,0	20,9	14,9						
Transportes e armazenagem	17 009	154 531	17 986 859	6 054 638	3 724 594	2 480 146	33,7	61,5	39 181	294 103	24 103	16 619
Peso no total (%)	5,7	5,5	5,5	8,0	7,6	9,3						
Alojamento e restauração	28 033	207 711	7 810 466	2 881 914	2 369 646	478 965	36,9	82,2	13 875	14 759	11 408	5 280
Peso no total (%)	9,3	7,5	2,4	3,8	4,8	1,8						
Ativ. de inf. e de comunicação	6 738	72 025	12 458 303	5 249 137	2 431 283	2 765 258	42,1	46,3	72 879	109 792	33 756	17 990
Peso no total (%)	2,2	2,6	3,8	6,9	5,0	10,4						
Outras actividades de serviços	82 884	711 483	38 204 055	16 961 718	12 531 314	4 765 045	44,4	73,9	23 840	140 618	17 613	14 935
Peso no total (%)	27,5	25,5	11,6	22,4	25,5	17,9						

Anexo 5 - Principais indicadores das sociedades não financeiras por setor de atividade económica em 2011. Fonte - INE (2013)

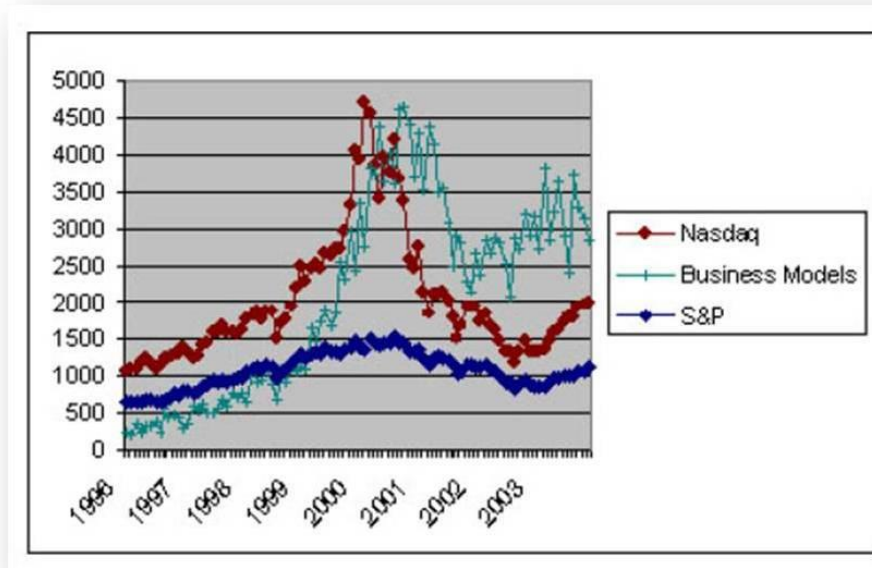
## Anexo 6 - Relação da família com a empresa

Tipo de empresa	Relação familiar		Pessoas envolvidas	Papeis desempenhados	Tipo de direção	Tomada de decisões	Controlo na família	A família é para a empresa	A empresa é para a família
Pré-familiar	Individual		Fundador / empresário	Direção	Empresarial	Centralizada no fundador	Total	Fonte de recursos materiais e humanos	Modo de sobrevivência
Familiar	Conjugal		Fundador e esposa	Fundador – direção Esposa – apoio de 2ª linha				Fonte de recursos humanos	Fonte de recursos financeiros e estatuto social
	Familiar	Nuclear	Fundador, esposa e filhos	Fundador – direção Esposa – apoio de 2ª linha Filhos – cargos técnicos					
				Fundador – direção Filhos – cargos técnicos					
		Empresa de irmãos	Irmãos	O líder – direção máxima Os outros – cargos técnicos	Colaborativa	Repartida entre irmãos			
		Empresa de primos	Primos	O líder – direção máxima Os outros – cargos técnicos		Repartida entre primos mas a revelar linhas de poder com base na linhagem familiar.			
Não familiar	Pós-familiares		Alguns ou nenhum familiar	Em função das competências e da competitividade dentro da empresa.	Profissional	Decidida por votos em conselho de administração	Parcial ou nulo	Mais um entre outros acionistas	Um investimento que tem que ser rentável.

Anexo 6 - Relação da família com a empresa. Fonte: Ussman (2004, p.75).

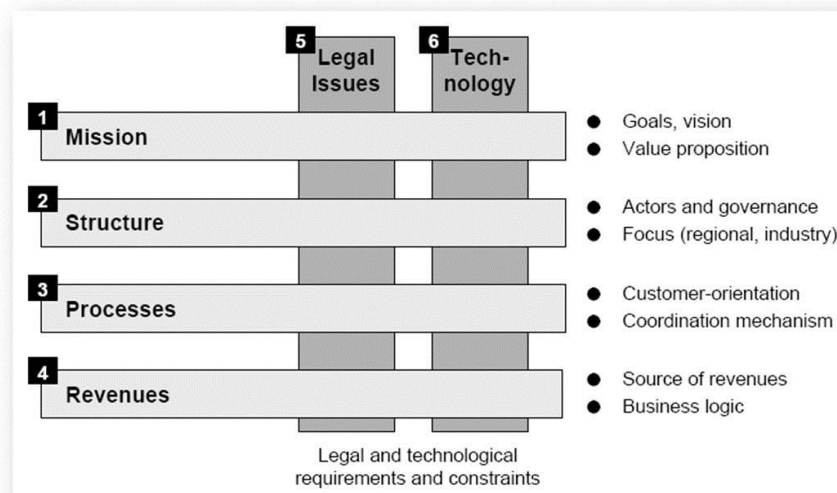


## Anexo 7 - Ocorrências do "Modelo de Negócios" Termo Comparado às Flutuações NASDAQ



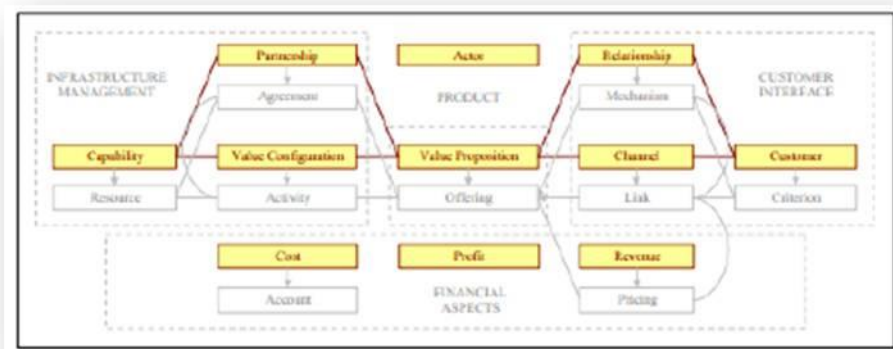
Anexo 7: Ocorrências do "Modelo de Negócios" Termo Comparado às Flutuações NASDAQ. Fonte- Osterwalder et al. (2005).

## Anexo 8 - Componentes de um modelo de negócio



Anexo 8: Componentes de um modelo de negócio. Fonte - Alt e Zimmermann (2001).

## Anexo 9 - Ontologia do modelo de negócio



Anexo 9: Ontologia do modelo de negócio. Fonte – Osterwalder (2004).

## Anexo 10 - Relação entre componentes do Business Model Canvas



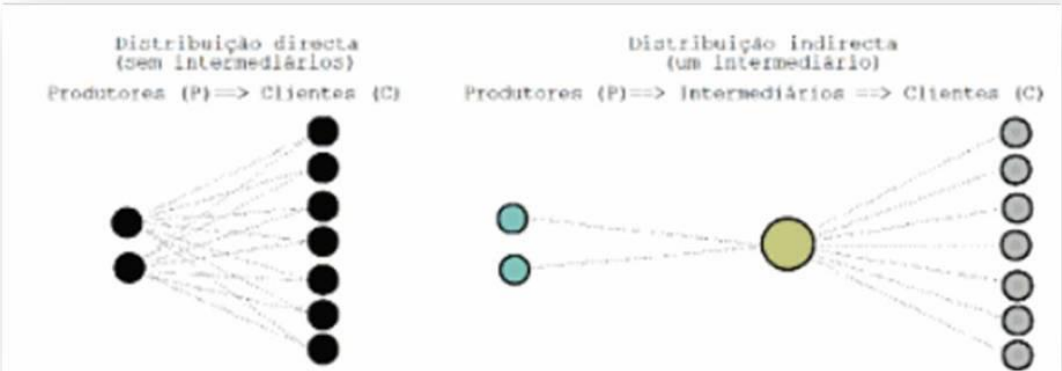
Anexo 10: Relação entre componentes do *Business Model Canvas*. Fonte - Osterwalder e Pigneur (2010).

Anexo 11 - Tipos e fases do canal

Tipos de Canais		Fases do Canal				
Próprio	Directo	Força de vendas				
	Vendas na Net	<b>1. Consciência</b> Como aumentar a consci- ência sobre os produ- tos e serviços da nossa empresa?	<b>2. Avaliação</b> Como é que ajudamos os clientes a avaliar a Pro- posta de Valor da nossa organização?	<b>3. Aquisição</b> Como é que permitimos aos clientes a aquisição de produtos e serviços específicos?	<b>4. Entrega</b> Como é que entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	<b>5. Pós-venda</b> Como é que proporcionam o apoio pós-venda aos clientes?
	Lojas próprias					
Parceiro	Indirecto	Lojas de parceiros				
	Grossista					

Anexo 11: Tipos e fases do canal. Fonte – Osterwalder e Pigneur (2010).

Anexo 12 - Distribuição direta vs distribuição indireta



Anexo 12: Distribuição direta vs distribuição indireta. Fonte – Moura (2006).

### Anexo 13 - Critérios de Design da Pesquisa

<b>Critério</b>	<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
Natureza	Básica	Envolve verdades e interesses universais, procurando gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista.
	Aplicada	Procura produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.
Método científico	Dedutivo	Sugere uma análise de problemas do geral para o particular, através de uma cadeia de raciocínio decrescente.
	Indutivo	O argumento passa do particular para o geral, uma vez que as generalizações derivam de observações de casos da realidade concreta.
	Hipotético-Dedutivo	Formulamos hipóteses para expressar as dificuldades do problema, de onde deduzimos consequências que deverão ser testadas ou falseadas.
	Dialético	A dialética fornece as bases para uma interpretação dinâmica e totalizante da realidade, já que estabelece que os fatos sociais não podem ser entendidos quando considerados isoladamente, abstraídos das suas influências

		políticas, económicas, culturais etc. Como a dialética privilegia as mudanças qualitativas, opõe-se naturalmente a qualquer modo de pensar em que a ordem quantitativa se torna norma.
	Fenomenológico	A fenomenologia preocupa-se em entender o fenómeno como ele se apresenta na realidade. Não deduz, não argumenta, não procura explicações, satisfaz-se apenas com seu estudo, da forma com que é constatado e percebido na realidade.
Objetivo do estudo	Exploratória	Visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele.
	Descritiva	Expõe as características de uma determinada população ou fenómeno, procurando técnicas padronizadas de recolha de dados.
	Explicativa	Procura identificar os fatores que causam um determinado fenómeno, aprofundando o conhecimento da realidade.
Procedimento técnico	Pesquisa Bibliográfica	Concebida a partir de materiais já publicados.
	Pesquisa Documental	Utiliza materiais que não receberam tratamento analítico.
	Pesquisa Experimental	Determinamos um objeto de estudo, selecionamos as variáveis e

		definimos as formas de controlo e de observação dos efeitos.
	Levantamento ( <i>Survey</i> )	Propõe a interrogação direta de pessoas.
	Estudo de Caso	Representa a estratégia preferida quando colocamos questões do tipo “como” e “por que”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.
	Pesquisa <i>Ex-post-fact</i>	O experimento realiza-se depois dos fatos.
	Pesquisa-ação	Procura estabelecer uma relação com uma ação ou um problema coletivo.
	Pesquisa participante	Quando é desenvolvida a partir da interação entre investigadores e membros das situações investigadas.
Abordagem	Qualitativa	O ambiente natural é fonte direta para recolha de dados, interpretação de fenómenos e atribuição de significados.
	Quantitativa	Requer o uso de recursos e técnicas de estatística, procurando traduzir em números os conhecimentos gerados pelo investigador.
Clareza da questão de pesquisa	Sim ou Não	Procura medir a transparência das informações.
Tipos de questão de	Como, por que, o que,	Identificar a questão central da

pesquisa	quem, qual, quantos, quando, onde ou não especificado	pesquisa a partir da qual será desenvolvido o estudo.
Utilização de teste-piloto (pré-teste)	Sim ou Não	Facilitar o investigador na determinação de unidades de análise, métodos de recolha e análise de dados.

Anexo 13: Critérios de *Design* da Pesquisa. Fonte – Prodanov e Freitas (2013, p.126).

## Anexo 14 – Guião de entrevista

“Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor.”

O modelo de negócio pode ser bem descrito com nove blocos constitutivos básicos posicionados dentro de quatro áreas principais, a saber:

Áreas principais	Grupo	Blocos constitutivos
Cientes	Quem?	Segmentos de clientes Relações com os clientes Canais
Oferta	O quê?	Propostas de valor
Infraestrutura	Como?	Parcerias-chave Atividades-chave Recursos-chave
Viabilidade financeira	Qual?	Fluxos de rendimento Estrutura de custos

### **Grupo “quem”?**

Este grupo procura identificar quem são os clientes alvo da empresa, de que forma a empresa entrega os seus produtos e serviços e como constrói um relacionamento forte com os clientes.

- ***Segmentos de clientes:*** “os clientes fazem parte do coração de qualquer modelo de negócio.”

1. Quem são os vossos segmentos de clientes? E quais são os mais importantes?

---

---

---

2. Quais são as principais características desses segmentos?

---



---

---

3. Quem são os vossos potenciais clientes?

---

---

---

- **Relações com clientes:** “descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos.”

4. Que tipo de relação é que a sua empresa estabelece com os vários segmentos de clientes?

---

---

---

5. É o tipo de relação que os vossos clientes esperariam que estabelecessem?

---

---

---

6. São muito onerosas?

---

---

---

7. Como é que essa relação se integra com resto do modelo de negócio?

---

---

---

- **Canais:** “É a forma que uma empresa utiliza para chegar aos seus clientes, ou seja, como comunica e distribui os seus produtos e tenta influenciar os seus segmentos de clientes para proporcionar uma proposta de valor.”

8. Através de que canais chegam atualmente junto dos clientes?

---

---

---

9. São os que funcionam melhor? E são os mais eficientes em termos de custos?

---

---

---

10. Usam os canais preferidos dos clientes?

---

---

---

11. De que forma se integram os canais com as rotinas dos clientes?

---

---

---

### **Grupo o “quê”?**

Este grupo refere-se a que propostas de valor são oferecidas ao mercado e é composto pela proposição de valor.

- **Proposta de valor:** “ A proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa e não outra.”

12. Na sua opinião, que valor entrega ao cliente?

---

---

---

13. Que problemas do cliente, ajudam a resolver?

---

---

---

14. Quais os benefícios que agregam ao cliente? (que necessidades do cliente satisfazem?)

---

---

---

15. Que produtos e/ou serviços oferecem a cada segmento de clientes?

---

---

---

16. Diga-me apenas numa frase, qual a proposta de valor da sua empresa?

---

---

---

**Grupo “como”?**

Como a empresa realiza de forma eficiente questões de infraestrutura e logística, com quem, e com que tipo de rede corporativa.

- ***Parcerias-chave:*** “ *descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.*”

17. Quem são os vossos principais parceiros?

---

---

---

18. Quem são os vossos fornecedores chave?

---

---

---

19. Que recursos-chave obtêm dos vossos parceiros?

---

---

---

20. Quais são as principais atividades que os vossos parceiros realizam?

---

---

---

21. **Atividades-chave:** “ *descreve as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para conseguir que o seu modelo de negócio funcione.*”

22. Que atividades-chave são exigidas pela vossa proposta de valor?

---

---

---

23. Em termos de produção e serviços, quais são as atividades-chave que identifica?

---

---

---

24. E em termos de distribuição de serviços e relação com os clientes?

---

---

---

• **Recursos-chave** - *descreve os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio*

25. Considera os recursos existentes na sua empresa suficientes? (Em termos de recursos físicos, recursos intelectuais, recursos humanos, recursos financeiros, entre outros)

---

---

---

26. Quais são os recursos que considera como sendo os recursos-chave?

---

---

---

**Grupo “qual”?**

Qual o fluxo de rendimento, a estrutura de custos e de sustentabilidade do modelo de negócios.

- ***Fluxo de rendimentos:*** “ *representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes.*”

27. Como é que a sua empresa gera atualmente rendimento?

---

---

---

28. Como é que os clientes estão a pagar? (Ex: Pagamento único; Pagamento contínuo; Suporte pós-venda; etc.)

---

---

---

29. Que contribuição tem cada fluxo de rendimento (Ex: Pagamento único; Pagamento contínuo; Suporte pós-venda, etc..) para o rendimento global?

---

---

- ***Estrutura de custos:*** “ *descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio*”

30. Na sua opinião, quais são os custos mais importantes que a empresa tem que suportar?

---

---

---

31. Quais são os recursos e atividades-chave mais dispendiosos para a empresa?

---

---

---

**Conclusão:**

32. Já alguma vez tinha pensado num modelo de negócio por este ponto de vista?

---

---

---

33. Das questões apresentadas qual foi a que teve mais dificuldade na resposta?

---

---

---

34. Pondera a aplicação da metodologia *Canvas* como forma de abordagem à composição do modelo de negócios na sua empresa?

---

---

---

35. Quais as vantagens e fragilidades que considera do modelo?

---

---

---

Obrigado pela disponibilidade, a sua participação foi fundamental para o estudo!

Com os meus melhores cumprimentos  
António Lopes